

ESCOLA DE NEGÓCIOS E GOVERNAÇÃO – ENG

UNIDADE ORGÂNICA DA UNICV

Gestão Estratégica da Comunicação de Crise

JOAREL STEPHAN BARROS CHINGUVO

Prof. Orientadora Sílvia Spencer

ESCOLA DE NEGÓCIOS E GOVERNAÇÃO – ENG

UNIDADE ORGÂNICA DA UNICV

Gestão Estratégica da Comunicação de Crise

JOAREL STEPHAN BARROS CHINGUVO

*Memória monográfica apresentada à
Escola de Negócios e Governança
para o cumprimento dos requisitos
necessários a obtenção do grau de
Licenciatura em Relações Públicas e
Secretariado Executivo.*

Orientadora: Prof. Sílvia Spencer

Praia, Julho 2012

Resumo

No cenário competitivo e ambiente complexo, com os *stakeholders* cada vez mais exigentes, investimentos por parte das empresas na gestão da comunicação de crise, é uma necessidade que se faz sentir. Crises são fenómenos disruptivos que acontecem na vida das organizações e que não raro abalem toda a estrutura organizacional, que se não resolvidos a tempo poderão afectar gravemente a reputação da empresa. Neste contexto tomou-se por objecto de estudo cinco empresas nacionais que actuam em sectores diferentes, no sentido de descobrir o que tem feito, se o tem feito no sentido de gerirem as crises organizacionais. Metodologicamente procedeu-se a uma abordagem teórica no que concerne aos elementos pertinentes do tema em análise. Também fez-se uma análise PEST perspectivando uma melhor compreensão do ambiente na qual operam as empresas cabo-verdianas, assim como uma análise sobre a forma como utilizam a sua comunicação. Realizou-se também uma pesquisa quantitativa tendo por finalidade descobrir o que as empresas têm feito no sentido de prevenirem, gerirem e aprenderem com as crises.

Palavras-chave: Gestão de comunicação de crise, reputação, comunicação, *stakeholders*.

Agradecimentos

De uma forma geral agradeço a todas as pessoas que directa ou indirectamente contribuíram para que esta monografia fosse um trabalho exequível.

De uma forma mais específica, agradeço a minha orientadora, Prof. Sílvia Spencer que me deu muita motivação para encarar este desafio, transmitindo-me sempre o sentimento de que eu era capaz de superar este desafio de forma exemplar, o que foi de grande ajuda.

Um especial agradecimento à minha mãe, Nair Oliveira de Barros que sempre foi uma grande incentivadora e orgulho-me em dizer que cheguei até aqui graças a ela, a qual desde sempre tem sido um suporte incondicional para a realização de todos os meus projectos na minha vida. Agradeço a minha família em geral e mais especificamente aos meus tios que sempre me transmitiram o sentimento de que eu era capaz de vencer mais esta etapa.

A todas as empresas que solicitaram as informações e permitiram desta forma a concretização deste projecto.

Lista de quadros

Quadro 1.....18

Quadro 2.....24

Lista de Tabelas

Tabela 1.....82

Tabela 2.....82

Tabela 3.....83

Tabela 4.....83

Tabela 5.....83

Tabela 6.....84

Tabela 7.....85

Tabela 8.....85

Tabela 9.....86

Tabela 10.....86

Tabela 11.....86

Tabela 12.....87

Tabela 13.....87

Tabela 14.....88

Tabela 15.....88

Tabela 16.....89

Tabela 17.....89

Tabela 18.....89

Tabela 19.....90

Tabela 20.....90

Tabela 21.....90

Tabela 22.....91

Tabela 23.....91

Tabela 24.....91

ÍNDICE

Resumo	III
Agradecimentos	IV
Lista de quadros	V
Lista de Tabelas.....	V
Capítulo 1: Enquadramento	9
1. Introdução	9
2. Justificativa	10
3. Problema de pesquisa	11
4. Objectivos da pesquisa	11
4.1. Objectivo Geral.....	11
4.2. Objectivos Específicos.....	12
Capítulo 2: Abordagem Teórica	13
1 Uma perspectiva estratégica sobre a gestão de crises: O novo modelo social	13
1.1 O conceito de crise	15
2 Abordagem sobre os modelos de gestão da comunicação de crise	16
2.1. Modelo normativo de Lukazewksi	18
2.2 Modelo sistémico de Pearson e Mitroff.....	21
2.2.1 As variáveis e as suas dimensões	22
2.2.2 Stakeholders	22
3 Modelo informacional de Sturges.....	23
4 Modelo estratégico de gestão da comunicação de crises de Mendes	24
1. Pré crise	25
2. Crise	26
3. Pós-crise	27
5. E-crisis	28
5.1 Pré-crise.....	30
5.2 Crise.....	31
5.3 Pós-crise	32
6 A auditoria na gestão de crises	32
7 A auditoria interna	34
7.1 A auditoria externa	35

7.1.1 Nível macro	36
7.1.2 Nível micro.....	37
8 A Gestão de Crises Organizacionais.....	38
8.1 O papel da comunicação na gestão estratégica de crises organizacionais.....	40
8.2 Os media	42
9 O papel do líder na Gestão da Comunicação de Crise.....	49
Capítulo 3: Estudo de Caso	51
1 Introdução	51
2 Metodologia.....	52
3 Análise PEST.....	55
3.1 Contexto político	55
3.2 Contexto económico	56
3.3 Contexto sociocultural	57
3.4 Contexto tecnológico	58
4 Análise das empresas	59
4.1 Introdução	59
4.2 Empresa: Aeroportos e Segurança Aérea (ASA).....	59
4.2.2 Factos Relevantes	60
4.2.3 Estrutura organizacional.....	61
4.2.4 A comunicação externa da ASA	62
4.3 Empresa: Transportes Aéreos de Cabo Verde (TACV)	64
4.3.1 Factos Relevantes	65
4.3.2 Estrutura organizacional.....	66
4.3.3 A Comunicação externa dos TACV	68
4.4 Empresa: Caixa Económica de Cabo Verde	69
4.4.1 Factos Relevantes	70
4.4.2 Estrutura organizacional	71
4.4.3 A Comunicação externa da Caixa	71
4.5 Empresa: Tmais telecomunicações	73
4.5.1 Factos Relevantes	73
4.5.2 Estrutura organizacional	74
4.5.3 A Comunicação externa da Tmais.....	74
4.6 Empresa: Tecnicil Imobiliária	76

4.6.1	Factos Relevantes	77
4.6.2	Estrutura organizacional	77
4.6.3	A Comunicação da TecniciL	78
5	Análise e interpretação dos dados	82
5.1	Discussão dos dados.....	93
6	Conclusão	95
6.1	Limitações do estudo	97
6.2	Recomendações para futuros trabalhos.....	97
7	Bibliografia.....	98
8	Apêndice.....	100
8.1	Questionário.....	100
9.	Anexo.....	105
9.1	Ficha orientadora para a auditoria de crises.....	105

Capítulo 1: Enquadramento

1. Introdução

O termo crise deriva do grego Krisis. Em chinês a palavra é composta por dois caracteres: um representa perigo, e o outro, oportunidade. Em português esta palavra significa distinção, decisão, sentença, juízo, separação. Também poderá significar uma alteração importante no desenvolvimento de qualquer processo físico, histórico ou espiritual.

O termo crise é um conceito que poderá ser utilizado em diferentes aspectos de vida, como por exemplo na sociologia, política, economia, medicina, psicopatologia bem como em muitas outras áreas do saber. É frequente, por exemplo, o termo ser aplicado a área das finanças, sendo que o termo crise financeira tem sido muito utilizado nos últimos anos. Também ouve-se falar de crises humanitárias, que por outro lado refere-se a circunstâncias catastróficas sob o ponto de vista da sustentação.

Subordinado ao tema, *a gestão estratégica da comunicação de crises*, o presente trabalho tem por objectivo explorar um tipo diferente de crise. O enfoque desta pesquisa irá para as crises que ocorrem na vida das organizações, mais especificamente, sobre as estratégias comunicativas, bem como outros procedimentos a adoptar em casos de crise, com o objectivo de se fazer a gestão estratégica de crises no aspecto comunicacional, de modo a que se possa salvaguardar a reputação e o bom nome da organização.

Para atingir tal objectivo, percorreu-se um longo caminho na tentativa de estudar e entender as pesquisas já efectuadas neste ramo, como os diferentes modelos teóricos existentes sobre gestão da comunicação de crises, já elaborados por autores europeus, brasileiros e norte-americanos.

Num primeiro momento do trabalho, focar-se-á no objecto de estudo com o intuito de explicar o que é a gestão estratégica de crises nas relações públicas, salientando as mudanças sociais e tecnológicas que tornaram as organizações mais vulneráveis ao surgimento de crises. Neste capítulo abordar-se-á também a liderança de crises bem como a importância de as organizações investirem neste domínio. Destacar-

se-á também as várias abordagens disciplinares sobre a gestão de crises, assim como os principais modelos da gestão de crises existentes na literatura.

Será de vital importância, o enfoque da importância da auditoria na gestão estratégica de crises nas relações públicas, onde serão apresentados subsídios acerca de como efectua-la quer interna quer externamente.

Como não poderia deixar de ser, abordar-se-á estratégias e procedimentos à desenvolver para a gestão de crises, mencionando a importância da elaboração do manual de gestão de crises para a organização. Será enfatizado também, o papel dos media no desenrolar de crises na sociedade actual, assim como a estrutura de resposta a crises.

O segundo capítulo será dedicado ao estudo de caso, indopara aspectos práticos da gestão da comunicação de crises. Através do estudo de cinco empresas nacionais, identificar-se-á o que as mesmas têm feito, se o tem feito, no sentido de seprevenirem, gerirem e ultrapassarem as crises.

2. Justificativa

Numa era em que as crises são corriqueiras, torna-se absolutamente necessário que as organizações tenham planos, tácticas e estratégias para que possam saber como contornar as situações críticas que surgem no decorrer do seu percurso como organização. É neste contexto que pretendo abordar este tema na minha monografia.

O enfoque desta pesquisa irá para as crises que ocorrem na vida das organizações, mais especificamente, sobre as estratégias comunicativas, bem como outros procedimentos à adoptar em casos de crise, com o objectivo de se fazer a gestão estratégica adequada destas mesmas situações, de um modo a que se possa salvaguardar a reputação e o bom nome da organização.

Para atingir tal objectivo, percorrer-se-á um longo caminho no intuito de estudar e entender as pesquisas já efectuadas neste ramo, como os diferentes modelos teóricos existentes sobre gestão de crises nas relações públicas, já elaborados por autores europeus, brasileiros e norte-americanos, para no fim propor um modelo que mais se

adequa a realidade cabo-verdiana. Ir-se-á também para aspectos práticos da gestão de crises, através de estudos de organizações que já passaram por tais circunstâncias, sendo que algumas foram bem-sucedidas e outras nem por isso. Isso permitirá uma aprendizagem concreta sobre procedimentos a adoptar e a evitar na gestão das crises.

Dentre os objectivos propostos para esta pesquisa, pretende-se mostrar que, ao contrário do que se acredita, crises organizacionais se encaradas de numa certa perspectiva, tratam-se de oportunidades que se bem aproveitadas, a organização sai a ganhar. Um outro ponto de destaque nesta monografia, será a demonstração da importância da aprendizagem com as crises. A postura preventiva que a organização deverá adoptar, no sentido de não ser pega numa situação de surpresa, e se for, saber quais as acções e as mensagens-chave a transmitir em tais circunstâncias, também serão abordadas.

3. Problema de pesquisa

Com a globalização, os mercados estão cada vez mais rigorosos, e as organizações têm a volta de si *stakeholders* cada vez mais exigentes. Daí as organizações tendem a se tornar mais vulneráveis, sujeitando-se cada vez mais aos seus *stakeholders*, procurando satisfazer as suas expectativas.

Não raro, as organizações encontram-se em situações de bastante tensão, não só por causa da concorrência que se acentua cada vez mais, mas também por causa de expectativas não satisfeitas no seio dos *stakeholders*.

Tendo em conta todos estes aspectos, e tendo em perspectiva saber como as empresas de Cabo Verde estão a neste sentido, a pergunta de partida que se propõe é a seguinte: Como é que a comunicação poderá salvaguardar a organização de potenciais situações de crise, e quando estas atingem a organização, como geri-las e aprender de modo a proteger a organização?

4. Objectivos da pesquisa

4.1. Objectivo Geral

Descobrir o que as empresas nacionais têm feito na perspectiva comunicacional, no sentido de prevenir, gerir e ultrapassarem as crises que surgem na vida organizacional.

4.2. Objectivos Específicos

1. Analisar a emergência do fenómeno dos stakeholders e a sua relevância no surgimento de crises organizacionais;
2. Salientar a importância da comunicação na gestão estratégica de crises, enquanto factor indispensável nesta sociedade moderna.
3. Mostrar a importância da *performance* organizacional, e o **papel da comunicação** na gestão de crise, assim como os procedimentos (estratégias) genéricos a adoptar nas fases: *pré-crise, durante e pós-crise*, destacando a importância da aprendizagem.

Capítulo 2: Abordagem Teórica

1. Uma perspectiva estratégica sobre a gestão de crises: O novo modelo social

A evolução social, em especial aquela a que se assistiu a partir dos meados do século vinte, quando a interacção com a envolvente se tornou vital para o negócio, exigiu das organizações novas formas de estar, levando-as a sua institucionalização e obrigando-as a responder a uma multiplicidade de entidades nela interessados (*stakeholders*). A ausência de resposta a estes interessados ou a não satisfação das suas expectativas podem gerar situações desconfortáveis para a sua que, por sua vez, se podem materializar em crises. A emergência deste novo fenómeno nas organizações exige na sua gestão global, novas valências organizacionais, em termos da gestão de riscos, da gestão de crises e da liderança de crises.

A emergência de crises nas organizações encontra-se, deste modo, indissociavelmente ligada à evolução social, que conduziu à institucionalização das organizações na passagem da modernidade para a era em que vivemos actualmente. A sociedade moderna, com o enfoque na racionalidade, generalizou um modelo social baseado numa lógica de criação de riqueza, geradora de bem-estar nas pessoas, satisfazendo-lhes as suas necessidades materiais, mas sem se preocupar com os efeitos perversos que podia ter na sociedade. O produto deste modelo foi uma sociedade de consumo massivo onde se criava a ilusão de que os recursos eram inesgotáveis e que a natureza suportava tudo para dar bem-estar material às pessoas.

Começaram a emergir novos valores sociais, a que se chamaram de pós materialistas, em que as pessoas passaram a ter preocupações que iam para além do bem-estar material que a modernidade lhes proporcionava, e onde começou a existir a preocupação com os efeitos nefastos deste consumo desenfreado, em especial com a degradação que ele provocava no meio ambiente, com a poluição e os desperdícios, que ele tinha.

Esta nova lógica confrontou as organizações com realidades diferentes, obrigando-as a terem preocupações com o meio ambiente e a exigir-lhes que o seu

crescimento estivesse de acordo com a envolvente, naquilo a que se chama actualmente de desenvolvimento sustentado. A actividade organizacional deixou de estar confinada ao seu núcleo duro e a ter que considerar os fluxos que lhe chegavam através de uma diversidade de públicos que se interessava por ela (*stakeholders*) e a quem tinha de responder.

Segundo Boin e Hart (2003, p. 8), estas transformações sociais tornaram a organizações ainda mais vulneráveis uma vez que era exigido aos seus líderes que tomassem atitudes preventivas em relação às pessoas, preparando-se sempre para os piores cenários, de modo a acautelarem os perigos que as crises podiam trazer.

Estes autores defendem também que os riscos tornaram-se uma constante e passaram a fazer parte das preocupações da gestão nas organizações, criando-se mesmo áreas para a gestão de riscos, quer para o seu desenvolvimento, quer para evitar danos e permitir uma gestão adequada das crises.

Quanto mais competitivos são, maior é a probabilidade de ocorrer entre as organizações e os seus *stakeholders*, expectativas não satisfeitas emergentes de riscos pré-existent e que podem degenerar em crises organizacionais. A crise surge assim, quando as circunstâncias cercam e encobrem a visão, isto é, alguém ou algo bloqueia o percurso mentalmente estabelecido pelos gestores.

Por outro lado, quando a visão estabelecida é simples, existem poucas hipóteses de esta passar por alguma sorte de transgressão. Suponhamos que uma pequena padaria se proponha a vender os seus produtos aos clientes do bairro, neste caso não existem muitas oportunidades de as coisas falharem. Tomemos agora por exemplo uma empresa maior e mais ambiciosa, na nossa realidade cabo-verdiana, como os Transportes Aéreos de Cabo Verde e a CV Telecom de sectores mais competitivos. A dinâmica concorrencial global torna a competição das empresas destes sectores mais agressiva.

Confrontadas com ambientes de negócio complexos, as empresas que pretendem ter sucesso formulam visões mais ambiciosas e mais complexas. Esta circunstância irá gerar uma situação na qual as empresas vêm-se confrontadas a investir em inovação, na tecnologia, nos seus recursos humanos e processos, onde eles terão de contar e a depender mais da ajuda e do alinhamento dos seus *stakeholders*, para que possam ser bem-sucedidas.

Pereira e Mendes (2006, p. 44) explicam que é neste contexto que teremos uma maior probabilidade de as crises acontecerem, pois as empresas que operam neste patamar têm uma maior visibilidade pública, sendo que é neste contexto que mais crises ocorrem. Quanto mais complexas forem as visões e processos organizacionais, maior a probabilidade de crise, sendo que tais organizações se dispuseram em aceitar mais riscos para atingirem os seus objectivos. Nesta linha de raciocínio, não é de estranhar que as maiores e mais bem geridas organizações do mundo têm crises regularmente.

1.1 O conceito de crise

Pode-se identificar a década de 60 do sec. XX como aquela na qual se começou a escrever sobre crises organizacionais. O pioneiro na matéria foi Charles Hermann (1963, p. 209) cuja preocupação foi analisar as consequências que certos fenómenos disruptivos, as quais ele denominou de crises, tinham sobre a viabilidade das organizações. O mesmo autor define a crise como algo que ameaça os valores fundamentais da organização, na qual o tempo para as tomadas de decisões é bastante limitado, onde os valores da organização são ameaçados e tem origem no ambiente relevante da organização.

Numa definição comum de crise, ela poderá ser entendida como fase grave, complicada, difícil, um momento de tensão ou de impasse na vida de uma pessoa, de um grupo social, ou da evolução de determinadas situações. No entanto, pela sua abrangência esta definição acaba por não ter grande validade sendo que não se caracteriza nem o objecto nem o sujeito.

Um dos autores de referência na área que debruçou sobre este assunto foi Fink (1986, p.79), que defendeu que as crises são situações de ruptura que correm o risco de escalar em intensidade, caindo por isso sob escrutínio mediático ou governamental. E isto por consequência, acaba por interferir nas operações normais da organização e ameaçando a sua sobrevivência.

Por seu lado Barton (1993, p. 9) defendeu que a crise é um acontecimento imprevisível, cujas consequências são potencialmente negativas, que podem danificar significativamente a organização, os associados, produtos, serviços, condição financeira e reputação.

Ambas as abordagens que retratam a definição de crises salientam aspectos fundamentais, isto é, no fundo uma crise é uma fase grave e crítica na evolução das coisas ou situações. É uma ruptura e uma perturbação do equilíbrio organizacional. Trata-se de um ponto de viragem caracterizado por grande instabilidade que pode resultar em consequências indesejáveis, afectar a reputação corporativa e daí produzir uma notoriedade pública negativa. Destas definições de crise sobressai, sobretudo, uma visão ligada à área de gestão, com preocupações centradas no fenómeno que influencia o curso normal dos negócios e que afasta as organizações da sua visão estratégica e da missão a que se tinha auto-proposto.

Chiroff (2005, p. 74), autor de referência na matéria, apresentou uma definição bastante concisa, definindo crise como um acontecimento subtil não planeado que constitui uma ameaça, real ou percebida, para o público, os consumidores, colaboradores, accionistas cujos efeitos poderão afectar a saúde e a segurança dos envolvidos, a reputação organizacional, assim como a sua capacidade operacional.

Sintetizando todas estas abordagens, podemos assumir portanto que uma crise é um fenómeno que afecta, profundamente, o desenvolvimento normal das actividades organizacionais, afastando-a da visão estratégica e missão basilares previamente estabelecidas. Entre as principais características de uma crise encontramos:

- A ameaça de ruptura do equilíbrio do sistema organizacional de referência, motivada por pressões de diversas naturezas;
- A imprevisibilidade da situação que ultrapassa a capacidade organizacional normal estabelecida;
- A urgência da necessária resposta processual;
- O seu carácter público;
- **A perda de legitimidade social da organização.**

2. Abordagem sobre os modelos de gestão da comunicação de crise

São muitos os autores que têm debruçado sobre a problemática da gestão da comunicação de crise, trazendo ricas contribuições neste domínio da comunicação organizacional. Dentre as variadas perspectivas existentes nesta matéria, como a psicológica, sócio-política e tecno-estrutural, Pearson (1998,), um dos autores que

debruçou nesta matéria, defende que a gestão da comunicação de crises, se enquadra na perspectiva sócio-política.

A abordagem sócio-política traz à discussão aspectos relativos a ideologias, atitudes sociais, símbolos vinculativos, às culturas, e a construção social da realidade. Nesta perspectiva as crises são entendidas como rupturas ou colapsos de validade dos conceitos e crenças partilhados, em que são colocados em causa relacionamentos socialmente estabelecidos e estruturados, e donde emergem quebras da legitimidade social dos actores envolvidos e da sua reputação.

Esta é de facto a perspectiva que se pretende focar, e que logicamente se enquadra na actividade da Gestão da Comunicação de Crise (GCC), muito embora seja necessário quase que obrigatoriamente a colocação em prática de uma abordagem multidisciplinar que envolve elementos das outras perspectivas. O enfoque sócio-político foca a sua atenção nos processos transaccionais dinâmicos que envolve o trinómio *organização - fenómeno de crise – stakeholders*.

Quadro 1: Confrontação das diferentes perspectivas de abordagem às crises organizacionais.

	Causas	Consequências	Precaução	Resposta
Psicológica	Orientação comportamental individual ineficaz ou outras limitações cognitivas de um indivíduo na sua interacção com a organização ou stakeholders relevantes	Vitimização individual, destruição das assumpções básicas sobre si próprios ou sobre a organização de referência, bem como a crença na existência de ameaças de destruição dos sistemas individuais de referência	Possibilidades relativas mediante processos de reconhecimento das fragilidades, vulnerabilidades e repercussões subjacentes às causas anteriormente elencadas	Reajustamento e adaptações cognitivas através de sistemas de apoio e suporte organizacional que envolvem medidas sobre o campo emocional, atitudinal e comportamental dos indivíduos
sócio-política	Quebras colectivas de sentido e estruturação que abalam os sistemas partilhados de crença, legitimidade e reputação	Destruição dos padrões e estruturas cristalizadas de ordem social instalada, assim como dos sistemas de crenças e valores âncora	Definição deontológica de sistemas de normas de interacção e resposta, sustentadas em modelos de desenvolvimento de criatividade e lateralidade de pensamento	Comportamentos, cognições e emoções centradas na rectificação dos padrões de crença, legitimidade e reputação partilhados no sentido de reverter o estado de

ruptura verificado			
Tecno-estrutural	Tecnologias intrincadas que interagem de modo incompreensível e inesperado com variáveis estruturais e de gestão, internas e externas à organização	Destruição e devastação de todo ou parte do sistema tecnológico de gestão vigente	Optimização de sistemas de acordo com o perfil de risco da organização e da sua envolvente, abandono de sistemas tecnológicos e de gestão desadequados às dinâmicas verificadas, adopção de políticas normativas de gestão de riscos
			Gestão operacional de limitação de danos e aplicação de métodos de recuperação dos activos tangíveis e intangíveis da organização

Fonte:adaptado de Mendes (2006, p. 48)

2.1. Modelo normativo de Lukazewski

Outro autor de referência na matéria da gestão da comunicação de crises foi Lukazewski (1997, p. 130). Uma das contribuições deixadas por este autor neste domínio foi um modelo apresentado sobre a gestão de crises.

Lukazewski (Ibid. p. 132) defende que quem define os padrões de actuação em tempo de crise, não é a organização mas sim os seus constituintes, isto é, quanto mais grave o fenómeno de crise, maior é a probabilidade de os padrões e actuação sejam impostos pelas vítimas, governantes e media, ou seja, os *stakeholders* directamente afectados.

O autor define as prioridades comunicativas a ser seguida pela organização, dividindo-as em quatro grupos:

- Os mais directamente afectados (vítimas intencionais ou não);
- Os colaboradores (que por vezes são vítimas);
- Os que forma mais directamente afectados na comunidade envolvente, amigos, famílias, clientes/consumidores, governo, reguladores, fornecedores, accionistas, grupos activistas;

- Os órgãos de comunicação social (OCS) assim como outros canais externos de comunicação.

De acordo com este autor, tais prioridades comunicativas, terão como objectivo conter, controlar e reduzir o impacto de situações emergentes e de potenciais dano reputacionais.

Lukazewksi (Ibid. p. 149) diz que a comunicação deverá ser estabelecida em primeiro lugar com aqueles que foram mais directamente afectados, tendo em conta factores como a saúde, o bem-estar e a segurança das pessoas, a sua protecção, assim como a retoma das operações da empresa. Toda a comunicação deverá ser pautada em aspectos como a consistência, coerência, precisão e rapidez. Para uma melhor gestão da comunicação de crise, o referido autor valoriza acima de tudo a capacidade de resposta, a abertura, a preocupação, o respeito, a cooperação, a responsabilidade, a integridade, a compaixão, a generosidade, e a honestidade.

O autor apresenta de igual forma os protocolos e procedimentos da comunicação de crises, que é um dos aspectos mais críticos desta matéria, tendo em conta que visam solucionar a crise pela qual a organização está submetida, através do seguimento de certas normas que têm por finalidade levar a organização a um “porto seguro”

Referindo-se a estes protocolos e procedimentos da gestão da comunicação de crise, Lukazewksi (Ibid. p. 190), define quais aqueles que deverão ser activados, colocando-os em dois grupos:

1. Os que orientam para reconstruir relacionamentos com os *stakeholders* e diminuir a cobertura mediática, através de um processo de seis passos:
 - Identificar os temas de preocupação dos constituintes, as suas questões e vulnerabilidades;
 - Analisar e hierarquizar os temas de acordo com os diferentes segmentos de *stakeholders* (os que tem impacto voluntário e involuntário);
 - Construir um mapa cronológico de eventos e buscar padrões;
 - Incorporar os padrões dos *stakeholders* e o impacto que eles tiveram, no mapa cronológico;
 - Preparar estratégia e acção/comunicação/mensagem de defesa/ataque;

- Decidir sobre a qualidade das acções e abandoná-los ou não consoante a sua aceitação no seio dos *stakeholders*.
- Os que se orientam para recuperar a credibilidade e legitimidade públicas da organização, através de um processo em seis passos: Reconhecimento externo de que o problema existe, que grupos se constituíram e forma afectados, e que algo está a ser feito para remediar a situação;
- Explicar de forma breve o problema ocorrido, porque aconteceu e as razões que a ele conduziram;
- Declaração de empenho público, e discussão dos passos positivos específicos que serão tomados para controlar o assunto;
- Demonstrar empatia para com os envolvidos, assumindo a responsabilidade por ter deixado a situação ocorrer, que tenha sido por omissão, acidente ou negligência;
- Pedir ajuda, apoio e conselho das vítimas, governo, comunidade, pedindo o envolvimento e a participação de todos para o desenvolvimento de soluções permanentes, em comportamentos mais aceitáveis e para desenhar princípios e abordagens que previnam outros de problemas similares;
- Estabelecer publicamente as metas “zero erros, zero defeitos, zero problemas”, prometendo que dependendo de si, tais situações não ocorrem;
- Encontrar forma de pagar os prejuízos rapidamente, fazendo ou requerendo restituições, indo além das expectativas dos constituintes.

Finalmente Lukazewski (Ibid. p.200) defende que a crise precisa seguir as regras das suas seis lições:

1. Liderança actuante desde o início, com tomada de decisão e acção competentes por parte dos mais altos dirigentes organizacionais;
2. Abordagem hierarquizada, começando por resposta rápida e adequada aos mais afectados directamente pela situação;
3. Estratégias de reconhecimento e recuperação de reputação;

4. Planos contingenciais a serem continuamente testados por meio de exercícios e simulações;
5. Pré-autorização, como grande objectivo de toda a preparação de crise para que a organização possa reagir imediatamente e com sucesso em relação aos fenómenos de crise, com pouca ajuda exterior;
6. A primeira resposta conclusiva, demonstrando: abertura, capacidade de resposta, honestidade e empatia, com troca de informação, que reduzirão a influencia dos media e tornarão as vítimas e suas famílias mais confortáveis com a situação.

2.2 Modelo sistémico de Pearson e Mitroff

A proposta de Pearson e Mitroff (2007, p. 14) resulta do reconhecimento da incapacidade de lidar com uma crise através dos modelos tradicionais de gestão, bem como da insuficiência do conhecimento existente sobre a GCC.

Através de um estudo empírico a 200 organizações durante um período de 5 anos, a respeito do modo como uma crise deve ser gerida, os autores identificaram quatro aspectos ou variáveis fundamentais na gestão da comunicação e crise. Eles concluíram que é necessário identificar:

1. Tipos de crises;
2. Fases de crises;
3. Sistemas organizacionais;
4. Stakeholders.

Segundo estes autores, através de uma profunda análise e actuação sistémica acerca destas variáveis, poder-se-á fazer uma gestão eficaz da comunicação de crise. Qualquer acção em comunicação de crise implicará uma atenção especial sobre tais variáveis.

2.2.1 As variáveis e as suas dimensões

- **Tipos de crises**

Na perspectiva destes autores, qualquer organização está sujeita a um número infindável de crises. Por esta razão as organizações deverão questionar quais são aquelas que poderão ocorrer, aquelas pelas quais deverá preparar planos contingenciais, quais a que poderá ignorar e quais os critérios determinantes para a identificação de uma crise a ser incluída no plano de comunicação de crise.

- **Fases de crise**

Como já se deixou evidente, é quase unânime as opiniões dos autores discutidos anteriormente, na sua grande maioria as crises são precedidas de sinais de aviso concretos. Isto permite deduzir a existência de um ciclo de desenvolvimento da crise que, embora não seja uniforme para todas as ocorrências, permite que sejam identificadas. Na opinião de Mendes (2006, p. 40) cada uma destas fases combina diferentes variáveis críticas, que significa para a organização uma série de ameaças e oportunidades distintas, sendo que a informação a ser disponibilizada para os *stakeholders* varia de acordo com a fase na qual a crise se encontra.

- **Sistemas organizacionais**

Nesta variável, os autores defendem que os gestores de crise, deverão ter em conta as capacidades da organização relativamente a cinco subsistemas:

1. Técnico;
2. Humano;
3. Infra-estrutural;
4. Cultural;
5. Emocional e crenças.

PEARSON e MITROFF (2007, p. 34) defendem que se deve considerar estes subsistemas assim como as demais variáveis, no sentido de se fazer uma gestão eficaz da comunicação de crises.

2.2.2 Stakeholders

São considerados *stakeholders*, todos os indivíduos que estão em posição de afectar ou ser afectados pelas políticas, decisões ou acções da organização. Neste sentido, deverão ser levados em conta os media, colaboradores, accionistas, clientes/consumidores, reguladores, sindicatos, concorrência, entre outros.

Vale salientar que consoante o tipo de crise, a fase na qual ela se encontra, os subsistemas com quais interage, e o seu poder, os diferentes *stakeholders* assumem papéis diferentes ao longo do processo de comunicação de crise podendo comportar-se como vítimas, aliados, vilões, heróis, amigos ou até mesmo inimigos. É neste ponto que a boa ou a má gestão é feita, ou seja, a organização precisa levar em conta os interesses e as expectativas dos *stakeholders*, no sentido de alterar, se necessário, o papel dos mesmos.

A eficácia das intervenções depende do grau de proficiência que os gestores demonstram na manipulação de cada uma das quatro variáveis anteriormente apresentadas.

3 Modelo informacional de Sturges

Outro autor que deixou um modelo para a gestão da comunicação de crise foi Sturges (1994,, que parte do pressuposto que as crises organizacionais seguem um certo ciclo de desenvolvimento (construção, emergência, declínio e finalização) e que o mesmo poderá ser equacionado, tendo como referência a dinâmica do processo de formação de opinião pública associado ao fenómeno.

Este autor defende que à medida que a crise progride no seu ciclo de vida, as opiniões sustentadas pelos públicos vão também evoluindo. Quanto mais membros dos públicos percebem que seus interesses estão envolvidos, maior será a intensidade das suas opiniões e a força da sua defesa, atingindo este o seu auge, no momento subsequente à ocorrência do momento da crise.

Um dos momentos-chave da gestão de crises é o controlo de danos. Segundo Sturges (Ibid., p. 24), o conteúdo da comunicação de crise deve adequar-se às características da mesma, e as fases de desenvolvimento, no sentido de maximizar a eficácia, que na perspectiva do autor, se traduz nas opiniões positivas sobre a organização, e por conseguinte a manutenção dos relacionamentos existentes.

O modelo deste autor é denominado de informacional, pelo facto de na sua opinião, durante o desenvolvimento da crise, os gestores de crise deverão preocupar-se com três grandes categorias de conteúdos informativos:

- Informação instrutiva, referindo-se a aquela que diz às pessoas afectadas pela crise como devem comportar-se fisicamente e reagir à crise;
- Informação de ajustamento, aquela que ajuda as pessoas a lidar psicologicamente com a magnitude da situação de crise;
- Informação de internalização, sendo esta aquela que as pessoas usarão para formar uma imagem da organização.

A questão do autor é saber qual a estratégia de informação que mais se adequa a cada fase de desenvolvimento de uma crise, o que vem explicado no quadro a seguir:

Fase	Informação
Pré-crise	Internalização
Construção	Internalização + instrutiva
Emergência	Instrutiva + Ajustamento
Declínio	Ajustamento
Finalização	Internalização

Quadro 2: Tipos de informação e fases de crise

Fonte: Sturges (1994, p. 30)

4 Modelo estratégico de gestão da comunicação de crises de Mendes

Este modelo intitulado de “modelo estratégico de gestão de comunicação de crise”, foi proposto por Mendes (2006), que apresenta a seguinte proposta para a gestão de crises, nas suas fases:

1. Pré crise

Nesta fase, que é uma fase que precede a crise propriamente dita, Mendes (Ibid., p. 78), defende que uma série de procedimentos deverão ser adoptados no sentido de a organização prevenir-se de tal situação.

- **Auditoria de riscos e vulnerabilidades**

A auditoria de riscos e vulnerabilidades é um trabalho de especialistas com diferentes valências, que objectiva identificar os pontos fortes e fracos da organização, actuais ou potenciais, por forma a pensar em eventuais soluções. O resultado da auditoria, permite à organização, através das informações recolhidas, uma imediata intervenção sobre os riscos indesejados e manejáveis.

- **Estudos de impacto de crises potenciais**

Existem riscos que a organização não consegue evitar, sendo necessário nestas ocasiões, um estudo de impacto, cujo objectivo consiste a identificação das consequências e dos custos (materiais, físicos e/ou reputacionais) que a organização terá de suportar caso a crise se desenvolva.

- **Sistemas de detecção de sinais e barómetro**

A auditoria permite isolar um conjunto de indicadores que poderão ser vigiados facilmente e cuja evolução dará indicações precisas sobre o estado da organização relativamente aos riscos detectados.

- **Planos de contingência**

Após a catalogação das diferentes categorias de crise e identificado os diferentes *stakeholders* a ela relacionados, há que se desenvolver procedimentos técnicos e comunicacionais a adoptar e implementar caso tais situações ocorram. O que inclui: selecção, preparação das equipas de crise, preparação o que inclui se necessário

exercícios de preparação, revisão e actualização do manual de crise, programa de simulação em cenário real, treino e exercícios.

2. Crise

Neste momento, está-se perante a crise em si, ou seja, no momento em que o fenómeno já atingiu a organização. Nesta etapa, o autor define os seguintes procedimentos:

- **Identificação e categorização dos fenómenos despoletadores e das crises**

Já nesta fase, o autor, defende que o primeiro passo de reacção à crise, deve identificar-se o fenómeno, avaliar o seu impacto operacional e reputacional, avaliando o seu impacto no seio dos *stakeholders*.

Este procedimento visa, segundo o autor, salvaguardar os relacionamentos existentes com os públicos, a organização deverá avaliar como o mesmo fenómeno é percebido pelos diferentes *stakeholders*. Depois disso a crise poderá ser categorizada e antecipado os cenários de desenvolvimento.

- **Identificação e caracterização dos stakeholders e públicos**

Como se sabe, cada organização tem a sua volta, uma enorme rede de *stakeholders* cuja importância é identificada através da determinação dos poderes e interesses sobre o que se passa na organização. Cabe a organização fazer um mapeamento e a gestão dos stakeholders no sentido de identificar relacionamentos que estabelecem com a organização e consequentemente com o fenómeno da crise.

- **Seleção e preparação da estratégia e táticas de resposta à crise**

Neste aspecto deve-se ter em conta a natureza da crise, o seu impacto sobre os stakeholders, assim como os relacionamentos que mantém com a organização, às atribuições de responsabilidade, à estrutura, forma de conteúdos dos ataques movidos contra a organização, assim deverá ser preparado o sistema de reposta estratégica da organização, bem como o *mix* de comunicação que deverá servir para o implementar.

- **Activação de sistema de reposta**

O sistema deverá ser activado na sua tripla valência: princípios orientadores, pessoas e procedimentos. Há que “ir ao terreno” objectivando a contenção ou a limitação de danos produzidos tendo em vista a recuperação operacional e reputacional.

3. Pós-crise

- **Auditoria pós-crise**

Este passo consiste em avaliar os efeitos (operacionais, e reputacionais) do fenómeno da crise sobre a organização e sobre os relacionamentos que esta mantinha com os stakeholders. Especial atenção deverá ser dada sobre o modo como as estratégias, enfim todo o sistema de resposta a crise, se comportou durante a mesma.

- **Recuperação**

Caso a crise tenha degradada a organização tanto nos aspectos operacionais como nos operacionais, os esforços organizacionais deverão ser direccionados na recuperação, através da preparação de programas de redesenho organizacional, revisão de procedimentos e políticas, alteração do sistema cultural e de valores, redefinição estratégica profunda, campanhas de afinação reputacional. Esta é uma das razões pelas quais uma crise organizacional, se encarada numa certa perspectiva, consiste em oportunidades para a organização.

- **Criação da memória organizacional e aprendizagem**

Nesta fase deve-se fazer um balanço de tudo o que se passou, no sentido guardar experiencias, aprender com os erros, extrair lições que possam conduzir a melhores performances no futuro. Nas organizações que se prezam, geralmente preparam-se seminários, conferências internas, workshops, entre outros.

Depois da apresentação de todas estes modelos para a gestão da comunicação de crise, pode-se concluir facilmente que a gestão de crises não é uma tarefa fácil. Muito pelo contrário, é uma tarefa muito exigente que irá requerer todo um esforço e cooperação organizacional no sentido de ultrapassar o fenómeno.

Tem-se notado que nos últimos anos que um outro tipo de crise tem surgido no mundo organizacional. Trata-se das crises que acontecem no mundo electrónico, sendo então que perguntamos o que são crises do mundo electrónico?

5. E-crisis

Nos últimos anos, uma outra vertente da gestão de crises tem ganhado cada vez mais atenção e projecção por parte das organizações, trata-se das crises no mundo electrónico, geralmente denominado por *e-world*. Trata-se de um desafio enorme que se coloca na área das relações públicas neste contexto actual, onde a comunicação é mediada por computador.

DOS SANTOS (2006, p. 195) explica que todas estas tendências vão, necessariamente, obrigar as organizações a repensar as suas estratégias de comunicação na medida em que estas deverão:

- Compreender as novas noções de rede, integradas no conceito de ciberespaço, que enforma o campo de actuação das novas tecnologias, e que delimita o campo dos novos instrumentos de comunicação;
- Compreender as principais características da comunicação mediada por computador e os novos desafios de actuação das relações públicas ao nível da recolha, formatação e disseminação de informação;
- Imprimir novos padrões de qualidade às mensagens produzidas e aos programas traçados;
- Compreender as novas possibilidades de segmentação dos públicos e consequente identificação e aproveitamento dos novos instrumentos de comunicação;
- Rever os *timings* de produção de informação;
- Reformular os argumentos do discurso organizacional orientados por princípios de definição estratégica de mensagens para audiências específicas;
- Dominar os novos instrumentos de comunicação com as suas regras específicas de funcionamento e avaliação dos resultados obtidos.
- Compreender o impacto das novas tecnologias ao serviço de aspectos particulares da comunicação como sejam a identificação e a gestão de crises.

Podemos identificar alguns aspectos que nos ajudam a compreender esta mudança e consequentes implicações para a área da comunicação e relações públicas (HEATH, 2001 p. 31):

- O aumento do número de suportes de media disponíveis;
- O aumento da velocidade na transmissão;
- A quantidade de informação disponível;
- A maior integração da área da comunicação e relações públicas nas organizações;
- O aumento do número, e da dimensão, das empresas prestadores de serviços de comunicação;
- A variedade de tecnologias aplicáveis à indústria da comunicação

Estamos portanto perante aquilo que autor define de novas capacidades instantâneas de acompanhamento dos negócios que passam pelas linhas gratuitas de apoio ao cliente, pelas chamadas de valor acrescentado com serviços associados, redes móveis de telecomunicações, e por uma facilidade de acesso à informação em qualquer sítio, a qualquer hora.

De acordo com Dos Santos (2006, p. 206) estamos perante no desempenho dos profissionais de comunicação, no entanto, temos de compreender os desafios que nos são colocados pelas audiências.

Na opinião do referido autor, temos de encarar as audiências como globais abandonando a noção geográfica, aproveitando a facilidade de comunicação com os vários públicos, mas compreendendo a necessidade de resposta instantânea, de interactividade e de articulação. Também deve-se aproveitar os novos instrumentos disponíveis para um maior conhecimento das audiências e desenvolvimento de mecanismos de monitorização e de feedback.

Temos de compreender os fluxos de informação, a existência de redes de pessoas que se organizam e participam na formação de decisões, na redução de problemas ou que interagem procurando formas de capitalizar uma oportunidade.

Encontramo-nos perante uma nova lógica de comunicação com as seguintes características:

- **Orientação para o receptor** - as estratégias e mensagens devem ser orientadas de forma a deixar a informação disponível para *pulled* definidas com base na segmentação ao indivíduo;
- **Orientação pelo acesso** - os conteúdos devem ser desenhados em função da forma/plataforma como serão recebidos - quiosques interactivos, PDA's, telefones móveis ou monitores de computador;
- **Orientação pela permissão** - em que as mensagens devem ser difundidas depois da criação de relações em que os utilizadores expressem o desejo da sua recepção.

Pelas características identificadas anteriormente, a Internet apresenta-se como uma das mais importantes ferramentas ao serviço da comunicação, criando inúmeras possibilidades de aproveitamento das suas características para a disciplina das relações públicas e das suas diferentes áreas de intervenção.

Para aplicarmos as principais idéias descritas ao contexto da gestão da comunicação de crises, iremos dividir os nossos comentários de acordo com as fases de pré-crise, crise e pós-crise. O objectivo não será fazer uma análise exaustiva, antes apresentar algumas reflexões que possibilitem a identificação de possíveis desafios que se coloquem nesta área de aplicação.

5.1 Pré-crise

A fase pré-crise deverá ter na sua base a actividade de gestão de assuntos, na perspectiva de monitorização do ciberespaço, como forma de identificação das questões com potencial de se transformarem numa crise para a organização.

O grande objectivo da monitorização *on-line* será a identificação de um conjunto de assuntos que estejam na agenda *on-line* e que possam ser encontrados, por exemplo, em *sites* de organizações com algum reconhecimento público e que actuam na mesma área, ou através da exploração dos instrumentos de interacção que já identificámos.

Falamos da necessidade de monitorizar assuntos com potencial de crise numa perspectiva de identificação de situações inerentes às operações da organização ou a assuntos associados com o negócio.

Do ponto de vista dos instrumentos a preparar, podemos apontar o desenvolvimento de plataformas digitais que contempla a possibilidade de criação de *microsites* de crise já segmentados por público. Estes sistemas podem ser desenvolvidos tirando partido de ferramentas multimédia tais como galerias de fotos ou funcionalidades de gestão de informação que permitam veicular notícias e segmentar mensagens de resposta por tipo de necessidade (acesse público, *press-rooms* de acesso dedicado para jornalistas, etc.). Estas preocupações a desenvolver devem ser equacionadas de forma a permitirem a interacção com públicos chave tendo como base determinados objectivos concretos. Podemos referir objectivos de monitorização para os canais de comunicação *on-line* a tentativa de identificar e responder a mensagens que não sejam correctas ou que sejam enganosas. Objectivos como a divulgação de informação rigorosa e verdadeira no tempo certo, a disponibilidade e acessibilidade à criação os canais que aproximem as organizações das audiências, serão linhas orientadoras importantes para o planeamento das acções.

5.2 Crise

Aproveitando os contributos desenvolvidos na fase pré-crise podemos desenvolver o potencial da análise das ferramentas digitais de monitorização de assuntos, nomeadamente se pensarmos em identificar áreas temáticas chave para a organização.

Identificada uma crise, Mendes (2006, p. 120) defende que as acções práticas para lidar com este fenómeno, quer seja ao nível das acções para a sua contenção, das respostas a adoptar ou dos esforços para a recuperação. Muitos são os comunicadores concordam que a rapidez de resposta é um factor crítico para a gestão da crise.

Podemos pensar na Internet como uma arma essencial na gestão de crises, não só como uma ferramenta de resposta, mas também pela sua imensa capacidade de disseminação de mensagens orientadas por um conceito de públicos enquanto comunidades que se organizam em redes.

No que respeita aos instrumentos, pode-se implementar *sites* de crise com actualização constante que sustentem uma mensagem uma e coerente. Tais respostas poderão ser dadas em secções específicas do site da organização, na criação de sites específicos para o efeito, na dissiminação das mensagens chave em sites de apoiantes e aliados ou das *intranets*.

5.3 Pós-crise

Segundo Mendes (Ibid., p. 239), a fase da PÓS-CRISE guia-nos para um período em que a crise já está ultrapassada, onde a avaliação possibilita uma aprendizagem, a criação de memória, assim como o desenvolvimento de acções de pós-crise. A análise da fase pós-crise esta intimamente ligada com as acções desenvolvidas na fase de crise e poderá ter um interesse maior se houver um aproveitamento das idéias apresentadas de construção de uma plataforma agregadora de dados.

Para tal é preciso criar instrumentos consistentes de análise a critérios de reputação organizacionais, através de barómetros regulares que permitam compreender os impactos das crises.

Deste modo podemos pensar na construção de painéis de teste, segmentados de acordo com *stakeholders* estratégicos que, fruto de mecanismos de investigação regulares, possibilitem a criação de formas de comparação entre a pré-crise e a pós-crise. Esta análise cruzada implicará encarmos a fase pós-crise numa perspectiva de ligação à fase de pré-crise, em que o histórico das acções desenvolvidas possa também ser cruzado com novos assuntos a monitorizar.

6 A auditoria na gestão de crises

Ao entrar nesta secção é importante situar o contexto em que se trabalha, tendo em conta que a auditoria é um termo que em geral envolve alguma polémica por ser aplicado a um elevado leque de actividades. Neste contexto de comunicação, pretende-se seguir a definição que nos remete para uma análise sistemática que irá permitir construir um “desenho” da organização e dos acontecimentos que se podem transformar em potenciais crises e afectar no seu funcionamento e ou sobrevivência.

Para construir o referido “desenho”, os auditores precisam entender o rumo que a organização está a seguir, em termos da sua estratégia e governação. Em seguida torna-se necessário efectuar uma análise ao meio interno para compreender a realidade organizacional, onde se incluem comportamentos políticos e de responsabilidade social assim como outros aspectos não menos relevantes como as dimensões éticas que regulam a actividade organizacional.

Toda a informação recolhida tem por objectivo permitir os sistemas de gestão controlar as ameaças, não as deixando transformar-se em crises ou criando condições para que quando tais apareçam, se possa minimizar os seus efeitos. Um dos principais meios para a gestão dessa actividade está centrado no manual de crises, que é um guia para a organização orientar os seus passos, no domínio das crises, no intuito de evitá-las ou minimizar os seus impactos.

Para efectuar uma auditoria a uma organização, é fundamental compreender como ela funciona. Quem toma as decisões, quem afecta os seus destinos. O poder é um elemento crucial para marcar a estratégia de uma organização, logo deve ser um dos primeiros a ser identificado na auditoria, com intuito de compreender como as coisas acontecem.

Há que se analisar igualmente a manifestação do poder através de comportamento político. A acção política desenvolve-se nas organizações a três níveis, um individual, outro grupal ou coligações e por fim o organizacional também chamado de redes sociais.

O primeiro nível, o *nível individual* é o que se desenvolve nas relações interpessoais e muito utilizada pelos líderes com o intuito de conseguir poder junto dos seus colaboradores. Ela é marcada por uma troca de influências.

O *nível grupal* é marcado por coligações que se formam no seio das organizações, onde vários grupos aliam-se com o objectivo de atingir um determinado objectivo (ex. aumento salarial).

Ao *nível organizacional* a política é caracterizada, segundo Pereira (2006, p. 12), pelas redes sociais que se formam entre as pessoas e os grupos que nela funcionam, formando um sistema inter-conectado. São redes que são constituídas de forma natural entre colaboradores através de relações que as pessoas estabelecem umas com as outras criando laços de solidariedade e de capital social que pode influenciar a aquisição de recursos e no aproveitamento das oportunidades.

Já estamos em condições de efectuar a primeira análise ou o primeiro ponto da auditoria que responde as seguintes questões:

- Quais os interessados (stakeholders) e como cada um deles a influencia?

- Qual é o tipo da organização, ou seja, qual a sua configuração maioritária?
- Que tipo de governação nela se materializa? Quais os tipos de poder predominantes e os níveis em que emergem os comportamentos políticos?
- Quais são as áreas em que a organização é autónoma para decidir?
- Quais as áreas em que a organização não é autónoma para decidir e em que tem de se apoiar?

Uma vez percebida esta primeira etapa, torna-se necessário entender uma outra dimensão das organizações, a responsabilidade social e os comportamentos éticos.

7 A auditoria interna

A auditoria interna, de acordo com Pereira (Ibid., p. 88), deve ser enquadrada por um diagnóstico organizacional às suas funções que permita identificar as vulnerabilidades a que a empresa pode estar sujeita especial dos seus recursos humanos, materiais e tecnológicos aplicados no seu processo produtivo, da segurança e do impacto ambiental. Trata-se de perceber em síntese, qual é o estado actual da organização, para se poderem minimizar as suas vulnerabilidades, utilizando os métodos de uma investigação aplicada.

Uma **primeira fase** deste diagnóstico consiste numa caracterização da organização em termos macro, estruturas, governação e poder. Uma **segunda fase** corresponde à identificação do nível de eficácia e de riscos que a empresa pode ter. Uma **terceira fase** procura identificar como as duas anteriores se ajustam aos seus stakeholders. Esta medida tem por base um conjunto de quatro níveis adaptado de Harrison e Shirom (1999, p. 23) e de Paris e Aubin (2003, p. 29).

1º Nível Macro – Objectivos e resultados obtidos pela organização.

- Identificar os objectivos globais da empresa e como elas estão a ser atingidos, quer em qualidade (fiabilidade, reputação e processos), quer em quantidade (produtividade, lucros e retorno do investimento);

2º Nível Macro – Recursos que a organização possui – humanos e materiais e os riscos que a empresa enfrenta.

- Identificar o estado dos recursos humanos em termos de desempenho, qualidade, assim como as condições de trabalho. Como se encontra o poder delegado, assim como analisar os comportamento de cidadania na empresa;

3º Nível Macro – os recursos internos – sua adequação e adaptação às realidades da empresa.

- Identificar a capacidade de a organização se adaptar à sua envolvente, ser pró activa, inovando e efectuando as mudanças necessárias. Como lida com a incerteza e como está preparada para gerir os riscos;

4º Nível Macro – os stakeholders da organização.

- Identificar o grau de satisfação dos stakeholders de acordo com os seus interesses (clientes – satisfação com o produto e reputação; accionistas – lucros; colaboradores – satisfação com o trabalho; comunidade – responsabilidade social) e segmenta-los.

Ainda na perspectiva de Pereira (Ibid., p. 230), na análise do meio interno deve-se considerar problemas em que esteve envolvida no passado ao nível da qualidade, da segurança, do impacto ambiental e da evolução dos seus produtos e serviços.

7.1 A auditoria externa

Se a auditoria interna remete-nos para a gestão corrente para analisar o perfil dos riscos externos, teremos de analisar a gestão estratégica que a empresa desenvolve. Como ela se projecta ao longo de vários anos, qual a sua visão, como inova respondendo à sua envolvente e como assume a responsabilidade social em termos da comunidade e dos vários interessados externos na organização. Nesta análise nunca poderão ser deixados de fora as organizações de defesa dos consumidores, ambientalistas e a comunicação social.

A envolvente que falamos neste contexto, de acordo com Pereira (Ibid., p. 232), coloca-se a dois níveis, um micro contextual, que possui um impacto directo nas actividades da organização. O outro nível coloca-se a uma dimensão macro, que é mais geral e nele estão incluídos os aspectos políticos, económicos, sociológicos e tecnológicos, entre outros, da sociedade onde se insere.

Eis algumas dimensões que poderão ser analisadas de uma forma operacional para identificar os riscos na envolvente aos seus dois níveis:

7.1.1 Nível macro

Político

- Identificar os grupos económicos de interesse, quais os seus interesses e poder e as ideologias políticas da sociedade;;
- Identificar as políticas governamentais e a legislação sobre o comércio que lhe é relevante; o grau de estabilidade política; o grau de altruísmo político em contraste com a procura dos interesses individuais;

Económico

- Identificar as tendências económicas, taxas de juro, preços e inflação; crescimento ou declínio económico do país; políticas fiscais e o seu impacto na empresa;
- Identificar padrões de vida das populações e salários; níveis de produtividade.

Sociológico

- Identificar mudanças demográficas das populações, seus sistemas de valores;
- Identificar as perspectivas em relação aos riscos na sociedade;
- Identificar os sistemas de autoridade, nas relações de trabalho e na sociedade em geral;
- Identificar crenças sobre o trabalho e os tempos livres na sociedade; como se desenvolve a organização do trabalho; níveis educacionais.

Tecnológico

Estamos a viver numa era em que mudanças tecnológicas estão a introduzir grandes impactos nas empresas, nos mercados e nos consumidores. Isto leva a que se tenha de:

- Identificar como as investigações científicas e as inovações tecnológicas são geridas na sociedade;
- Identificar como a informação é disponibilizada para as empresas e como é gerida a sociedade de conhecimento;
- Identificar os potenciais riscos tecnológicos, quer para conseguir as tecnologias, quer para as adaptar, quer ainda pelo impacto que podem ter na sociedade e na concorrência

7.1.2 Nível micro

- **Clientes**

Caracterizar os clientes da empresa, identificando o seu perfil; qual o poder dos clientes; existem conflitos de mercado ou não.

- **Fornecedores**

Caracterizar os fornecedores da empresa; qual o seu poder em relação à empresa.

- **Concorrentes**

Identifica-los e saber a sua posição no mercado em relação a eles; que tipos de acordos se podem estabelecer com eles; existem conflitos de mercado ou não; como se desenvolve a cooperação;

- **Sindicatos**

Identificar o poder dos sindicatos; como se negocia com eles; qual a dispersão dos sindicatos na empresa;

- **Comunidade local**

Identificar as relações que se podem desenvolver com o poder local; como se apoiam as comunidades; os níveis de responsabilidade social; os problemas ambientais e culturais que podem ser apoiados;

- **Comunicação social**

Identificar como os media se interessam pela empresa; que relações se podem desenvolver com eles; quais são as pessoas relevantes a contactar.

De acordo com Pereira (Ibid., p. 45), a auditoria não fica concluída sem antes fazer uma análise exaustiva a todas as crises que aconteceram na empresa, com a descrição de todos os procedimentos de resposta que desenvolveu para minimizar os seus efeitos.

É importante responder às quatro questões que se seguem, que são aspectos mais objectivos de uma auditoria de crises:

- Qual a missão da empresa, estratégia e valores basilares?
- Qual o perfil de riscos que o meio interno pode desenvolver?
- Qual a perfil dos riscos que a envolvente pode desenvolver?
- Que riscos se podem identificar objectivamente, quer no meio interno quer externo?

De uma forma geral, estes são os aspectos a abranger numa auditoria de gestão de crise. A auditoria é uma peça fundamental da gestão de crises e da sua comunicação, ela tem de ser assumida pelos responsáveis mais elevados da empresa. Tem de estar claro o sistema de governação da empresa, conhecer quem tem o poder nela para que não existam surpresas na gestão de crises. Os cenários precisam ser criados, os responsáveis treinados, para que a empresa possa responder numa só voz. Preparar para o futuro é o grande objectivo da auditoria de crises nas empresas. Em anexo se encontra uma ficha para a auditoria de gestão de crises.

8 A Gestão de Crises Organizacionais

A gestão de crises, conforme explicado anteriormente, é uma disciplina da gestão que visa, mediante procedimentos organizacionais, por um lado, diminuir os

efeitos dos fenómenos de crise que afectam as organizações, por outro actuar proactivamente sobre os riscos inerentes às actividades organizacionais e que podem tornar causas desses efeitos.

Como seria de esperar e como já se fez menção anteriormente, a gestão da comunicação de crises não é ma actividade que se desenvolva, exclusivamente, quando o fenómeno de crise já eclodiu. Prosseguindo nesta linha de raciocínio, pode-se afirmar portanto, que a gestão de crises, enquanto disciplina geral, relaciona-se com:

- A acção contínua no sentido de controlar reais e potenciais riscos;
- A aposta no desenvolvimento de capacidades organizacionais para se enfrentar tais riscos;
- O desenvolvimento de estratégias que apesar de aplicadas, conseguem afectar o equilíbrio organizacional;
- A aprendizagem organizacional decorrente da ultrapassagem de momentos de crise;

Segundo defendem os autores Pereira e Mendes (2006, p. 250) pode-se considerar que a gestão de crises é um processo integrado que pode ser desenvolvido em três partes: *proactivo, reactivo e reflexivo*. A resposta a crise (parte mais conhecida, visível, mediática e imediata) é apenas uma das facetas da gestão de crises, que não esgota, nem as tarefas associadas à disciplina, onde o sucesso ou insucesso da resposta à crise de facto se estabelece (parte proactiva), e se interliga necessariamente com a aprendizagem e criação da memória institucional efectuada após a ultrapassagem de situações de crise (modo reflexivo).

PEREIRA e MENDES (Ibid., p. 256) defendem igualmente que enquanto disciplina de gestão, a gestão de crises pode, por sua vez ser segmentada em duas componentes: *técnico-operacional; simbólica-comunicacional*. Esta divisão da gestão de crises em Gestão Operacional de Crise (GOP) e Gestão da Comunicação de Crise (GCC), precisa ser feita na medida em que as preocupações e os fins subjacentes a cada uma embora complementares são distintos.

Por um lado a GOC, relaciona-se com as actividades de gestão operacional, segurança, qualidade e gestão de riscos, associados directa ou indirectamente ao processo produtivo organizacional. Já a GCC relaciona-se com as actividades relacionadas com a construção, manutenção, defesa e reconstrução do capital

reputacional e legítima da organização. Isto associa-se com os relacionamentos que a organização mantém com os seus *stakeholders*.

8.1 O papel da comunicação na gestão estratégica de crises organizacionais

O papel da comunicação na gestão estratégica de crises organizacionais é um aspecto muito crítico, na medida em que com a comunicação bem elaborada, utilizando meios estratégicos e direccionado para o público certo, poderá ter um efeito bastante positivo nos *stakeholders*, resolvendo a crise na qual a empresa está submetida. Neste sentido apresentar-se-á a seguir aspectos como o mapeamento dos *stakeholders* envolvidos no fenómeno da crise, os tipos de crise existentes assim como a importância da equipa da gestão, no sentido de ultrapassar a crise. Mapeamento e categorização dos *stakeholders*

MENDES (2006 p. 123) defende que cada organização tem em torno a si uma malha de *stakeholders* que se estrutura em relação à organização em função dos mais variados assuntos. importa identificar e caracterizar, nas mais diversas dimensões, estes *stakeholders* e os relacionamentos que estabelecem com a organização e o modo como estes são influenciados e determinados pelos fenómenos de crise e seus factores condicionantes. Tendo em consideração esta perspectiva, o autor considera que a crise estrutura-se em torno do trinómio organização, assunto, *stakeholders*.

WARTICK e MAHON (1998, p. 350) defendem que os *stakeholders* agirão caso percebam que, decorrente da situação de crise, os seus benefícios diminuirão ou os seus custos (em sentido lato) aumentarão como resultado de actuação, ou ausência dela, da organização. Neste caso, os *stakeholders* tenderão a agir publicamente na defesa dos seus interesses, o que provocará erosão da legitimidade e da reputação da organização, que, caso não corresponda às pressões geradas, poderá ver a sua sobrevivência posta em causa. Interessa pois, identificar e categorizar os *stakeholders* da crise. Poderíamos seguir a abordagem simples de Mitroff & Pearson (1993), que nos referem que os *stakeholders* típicos são aqueles que têm uma relação funcional com a organização, como nos mostra a ilustração a seguir.



Figura1- Stakeholders Funcionais da Organização

Fonte: Mitroff&Pearson (1993, p. 56)

Stakeholders esses que, face à crise e aos interesses envolvidos, poderão assumir socialmente determinados “papéis narrativos arquetípicos”, como descritos na ilustração a seguir:



Figura2: Papéis Arquétipos dos Stakeholders Organizacionais.

Fonte:Mitroff e Pearson (1993, p. 57)

Esta identificação, todavia, responde-nos apenas a uma parte dos problemas inerentes ao reconhecimento da crise. Se com esta abordagem podemos perceber quem são os *stakeholder*se que papel podem desenvolver no processo de Discussão e debate público associado à crise, fica por saber, quais são os mais importantes, os que mais poder “de facto” têm sobre a organização e os que merecem maior preocupação da nossa parte e a quem temos que responder obrigatoriamente.

8.2 Os media

O facto de afirmarmos que uma crise é uma realidade pública implica reconhecer que os incidentes e acidentes que ocorrem na vida das organizações só atingem o estatuto de crise quando fogem do controlo.

Mendes (2006, p. 109) defende que a partir do momento em que os jornalistas ou comentaristas dos media analisam um determinado assunto ou fenómeno, é nesta altura que este assume o seu verdadeiro estatuto de crise. O cidadão comum nesta era de conhecimento mediatizado, possui um conhecimento restrito sobre praticamente todos os assuntos da agenda mediática. Neste sentido o mesmo autor defende que os mediatransformaram-se em actores incontornáveis do desenvolvimento social, sendo que as pessoas não reagem mais sobre os factos, mas sim sobre o que aconteceu sobre eles.

Segundo Mendes (Ibid., p. 110) as duas palavras que melhor caracterizam a resposta a crise são reconhecimento e contenção, visando sempre a necessária recuperação. Subjacente a este modo da GCC, são quatro as tarefas críticas a serem realizados: *identificação das crises, identificação dos stakeholders envolvidos, selecção da estratégia de resposta à crise e activação do sistema de resposta.*

Segundo o *Institute for Crises Management* (ICM)¹, existem mais de 75000 registos de crise, e assentando a sua categorização na probabilidade de ocorrência estatística dos fenómenos, listou os tipos de crise mais frequentes:

Catástrofes no negócio	Estragos ambientais
Acções de consumidores	Problemas laborais
Demissão de executivos/ Má gestão	Descriminação/violência
Ofertas públicas de aquisição hostis	Defeitos/cancelamento de produtos
Crimes de “colarinho branco”	Acidentes que causam vítimas humanas
Litígios com grupos de trabalhadores	Estragos ambientais
Assédio sexual/Discriminação	Boatos e rumores

8.2.1 Preparação da estratégia de resposta à crise

BENSON (1988, p. 32) chamou a atenção para a necessidade de no futuro se procurar encontrar respostas a dois grandes desafios no campo da GCC: I) descobrir qual o leque de estratégias de comunicação de resposta à crise disponíveis para utilização; II) encontrar qual, ou quais, as estratégia(s) mais adequadas para cada tipo de crise.

Estas várias discussões sugerem a possibilidade da formulação de um *portfolio* de estratégias de resposta às crises em contínuo, organizado em torno de responsabilização que é atribuído a uma organização por parte dos *stakeholders* nas situações de crise. De acordo com Coombs&Holladay (1996, p. 45), e Coombs (1995, p. 65) é esta a ligação natural entre a situação de crise enfrentada por uma organização e a resposta estratégica a ser utilizada por ela. A estratégia comunicacional pode ir em três sentidos distintos: I) convencer os *stakeholders* que não existe crise; II) fazer ver aos *stakeholders* que a crise é menos negativa do que parece; III) fazer com que os *stakeholders* encarem a organização mais positivamente.

¹ O ICM é um Instituto de investigação na área da Gestão de Crises sediado nos EUA, que tem por objectivo apresentar modelos da gestão para a problemática das crises organizacionais.

Em todo o caso, Mendes (2006, p. 129) defende que a estratégia de resposta à crise a seleccionar deve estar relacionada com o tipo de crise, pois o conteúdo da comunicação da organização com os *stakeholders* influenciará a extensão e magnitude dos danos reputacionais e financeiros.

O mesmo autor defende que ao longo do processo de crise, os *stakeholders* são levados a produzir juízos e afazer atribuições de responsabilidade. Cabe à organização responder, sabendo de antemão que essa resposta será interpretada pelos *stakeholders* pelos gestos e acções tomadas. Logo, a organização deve em primeiro lugar perceber as especificidades da crise que enfrenta.

Coombs (1996, p. 47) apresenta tipologias de crises baseadas na questão da responsabilização. Assim Coombs propõe originalmente cinco grandes categorias de crise instruídas a partir de cinco classes de fenómenos: “rumores”, “desastres naturais”, “malevolência”, “acidentes” e “transgressões”, organizadas do menor para o maior grau de responsabilização. É com base nesta categorização que estaremos mais habilitados a efectuar a escolha das estratégias mais adequadas.

1. Atacar o acusador: A organização confronta a pessoa ou grupo que alega existir crise;
2. Refutação: A organização reclama não existir crise
 - **Simples:** Diz que não aconteceu nada;
 - **Explicação:** Explica por que razão não existe crise;
3. Escusa: A organização procura minimizar a sua responsabilidade pela crise
 - **Intenção de reputação:** A organização reclama que o acontecimento que originou a crise não foi intencional;
 - **Reputação de livre vontade:** A organização reclama que nada pôde fazer para controlar o acontecimento que originou a crise;
 - **Clarificação:** Correção de informação imprecisa que circula acerca da crise;
 - **Culpabilização:** A organização culpa uma pessoa ou grupo pela ocorrência da crise - o bode expiatório, que pode ser interno ou externo;
 - **Vitimização:** A organização considera-se uma vítima de um acto

- agressivo da parte de alguém ou grupo fora da organização;
4. Justificação: A organização procura minimizar os danos associados à crise
 - **Minimização:** Recusa em aceitar a crise enquanto algo sério;
 - **Trancêndencia:** A organização define a crise enquanto parte de um objectivo mais importante e ambicioso;
 5. “Cair nas boas-graças”: A organização procura aprovação pública Sustentar
 - **Louvor:** Elogio a vários *stakeholders*;
 - **Sustentar:** Lembrar aos *stakeholders* as boas práticas desenvolvidas pela organização no passado;
 6. Acção correctiva: A organização repara os danos da crise de uma certa forma
 - **Remediação:** Oferecer de boa-vontade uma compensação para as vítimas;
 - **Reparar:** Regressar às condições iniciais antes da crise se abate sobre a organização;
 - **Rectificação:** Tomar acções para prevenir a repetição da crise no futuro;
 7. Pedido de desculpas: A organização aceita a responsabilidade e pede perdão aos *stakeholders*.

Após o gestor de crise localizar a situação que tem em mãos dentro dos tipos de crise e identificar os factores de crise que são aplicáveis, é chegada a altura em que este deve seleccionar a partir das estratégias existentes, aquela que é mais própria. Uma forma de guiar este processo de selecção é o de optar estratégias mais acomodativas à medida que a percepção da responsabilidade da organização em crise se vai intensificando.

8.2.2 Activação do sistema de resposta

Segundo Mendes (2006, p. 134), o sistema de resposta visa conter os danos e preparar a recuperação operacional e reputacional, sendo impossível efectuar uma listagem exaustiva da infinidade de medidas que devem ser postas em prática quando a crise aparece. Assim nesta parte, optou-se por apresentar os elementos estruturantes do sistema: recursos humanos e procedimentos.

8.2.2.1 Os recursos humanos

MENDES (Ibid., p. 137) defende a ideia de que gerir crises não é trabalho para uma pessoa só, é o resultado de uma sinergia de esforços, é uma tarefa de equipa. De equipas bem estruturadas e com uma dinâmica adequada. Trata-se do conjunto correcto de pessoas, com a formação certa e que terão funções bem definidas na gestão do processo de crise na organização. O autor acrescenta ainda que a equipa deve ser composta de pessoas eminentemente práticas e com grande sentido de operacionalidade, com capacidade de relacionamento interpessoal e de actuação em grupo. Cada membro deve estar preparado para enfrentar o pior e esquecer todos os seus interesses e preocupações a favor do “combate à crise”.

Porém a operacionalização do conceito sofre diferentes versões. REGESTER(1997, p.12) defende a necessidade de existência de três diferentes equipas para gerir e conter os efeitos da crise: I) o comité central, II) a equipa de controle de crise e III) a equipa de comunicação.

8.2.2.2 O comité central

Segundo o referido autor, esta equipa deverá ser constituída pelos mais altos responsáveis da empresa, cuja função aqui será a de lidar com os contornos mais relevantes do momento. Para isso tomarão em consideração o seguinte:

1. A continuidade do próprio negócio; o fornecimento de matérias-primas e a distribuição;
2. Aprovações de orçamentos contingenciais;
3. Comunicação de alto nível (Governamental);
4. Conteúdos das mensagens a enviar para investidores, media, consumidores, empregados, e outros grupos afectados;
5. Defender a posição junto das seguradoras; ligação com os advogados: pagamento sex-gratia;
6. Detectar o que se passou com as pessoas e preparar pessoalmente o acompanhamento;
7. Garantir que o CEO (*Chief Executive Officer* - Presidente da Comissão Executiva) tem toda a informação possível e que é acompanhado pelas

peças da comunicação se dirige para o centro das operações afim de despoletar o processo de comunicação.

8.2.2.3 A equipa de controlo de crise

Segundo Regester(1997, p. 68), esta é a equipa que tem a responsabilidade de “meter as mãos na massa”, no verdadeiro sentido da palavra, preparando e implementando a resposta operacional ao incidente. Este grupo de profissionais vai estar sempre no local dos acontecimentos, sendo uma das suas responsabilidades a ligação ao comité central; naturalmente também este último deverá garantir que a equipa de controlo de crise tem os *inputs* necessários na altura certa, nomeadamente, aconselhamento estratégico, aprovação de orçamentos, etc.

8.2.2.4 A equipa de comunicação

Em estreita relação com as duas equipas anteriores deve existir uma comunicação que tratará de, em coordenação com as outras, garantir que os relacionamentos primordiais da organização com os seus públicos/stakeholders nucleares se mantêm durante a crise: vítimas, empregados, entidades oficiais, media, investidores, grupos activistas, consumidores; estas vão ser algumas das audiências com as quais a organização vai ter que hiper-comunicar, desmistificando as acusações, arquiectando argumentações, hierarquizando e organizando mensagens, idealizando os melhores instrumentos de comunicação para colocar em prática a estratégia pensada.

Já Blend (1998, p. 36), apresenta algumas sugestões ligeiramente diferentes, embora este autor só contemple algumas considerações sobre a equipa que vai gerir a comunicação de crise. Na opinião do autor, a equipa deve ter:

- Um líder;
- Um porta-voz único (que será a cara da companhia);
- Um *gatekeeper* (que será o coordenador central de informação tende domínio sobre todos os aspectos e filtrando todas as questões e alocando os recursos);
- Um estratega de media (responsável por todos os aspectos físicos de

lidar com os media);

- Administrativos;
- Executivos internos especialistas;
- Especialistas externos quando necessário (legal, RP, segurança, psicologia, aconselhamento de stress, acompanhamento de vítimas e familiares etc.).

8.2.2.5 O Manual e Gestão da Comunicação Crises

1. Introdução: breve descrição daquilo que é esperado dos diferentes membros das equipas durante as crises; filosofia, valores e políticas da empresa; descritivo de utilização do manual;
2. Procedimentos: resumo executivo dos principais procedimentos a levar em conta (operacionais, de *reporting*, de comunicação interna e externa);
3. Equipas de crise: nomes, títulos, descrição das responsabilidades; todas as formas de contacto 24 horas por dia;
4. Audiências/públicos/stakeholders: indicação de quais as audiências respeitantes aos diferentes tipos de riscos, discriminação da sua forma de organização interna; contactos e outra informação dos principais líderes de opinião das audiências (empregados, governo, reguladores, investidores, media, activistas etc.);
5. Discriminação de matriz de mensagens-causas/atribuições-estratégia comunicativa-audiências a utilizar caso ocorram determinadas situações;
6. Recursos: listagem e localização de todos os recursos a afectar (quais, onde estão, como usá-los) incluindo o centro de crise;
7. Media: *checklists* para lidar com os media (regras de contacto telefónico e de contacto pessoal, primeiros contactos formais, *press-releases*, declarações iniciais da empresa, procedimentos para organização de conferência de imprensa, materiais a distribuir aos media, Q&A-ver(e)/argumentário, regras de marcação de entrevistas, hierarquia de informação a ser revelada);
8. Dossiers de argumentação sobre riscos e potenciais acusações:

As tarefas pré-crise devem-nos ter alertado para algumas das nossas

vulnerabilidades. Em caso de emergência não vamos ter muito tempo e disponibilidade intelectual para estar a compilar e escrever do melhor modo possível, textos/dossiers sobre a nossa organização, e outros temas e riscos a ela associados.

Deste modo é adequado preparar antecipadamente dossiers com argumentação estabelecida e estrategicamente organizada/construída com informação que muito provavelmente os media e outras audiências vão requisitar sobre o momento que a empresa está a atravessar, ou mesmo outras informações de fundo.

Esta preparação acaba por ser útil por duas ordens de razões:

- por um lado é criado um “balão de oxigênio” que permitirá ganhar algum tempo essencial ao desenvolvimento das mais adequadas respostas à crise quer em termos dos media como de outros *stakeholders*;
- por outro, a simples disponibilização de informação «de fundo» demonstra que a intenção da organização é cooperar com esses *stakeholders*, o que em termos políticos pode reduzir o risco de uma reacção de confrontação/conflito com a organização, com base na limitação do conhecimento destes últimos sobre o fenómeno de crise por intervenção intencional da organização (uma crise para além da crise).

9. Lista telefónica;

10. Descrição de procedimentos pós-crise.

9 O papel do líder na Gestão da Comunicação de Crise

A convivência com as crises, assim como a sua gestão, não são tarefas fáceis, sendo necessária uma boa liderança, no sentido de contribuir para a sua resolução eficaz. A necessidade deste bom líder se faz sentir, na medida em que, para gerir eficientemente o stress e a incerteza que as crises trazem, muito depende de quem lidera os esforços organizacionais. Neste sentido conforme nos explica Pereira e Mendes (2006 p. 32) os líderes precisam compreender e encarar as crises como oportunidades, não catástrofes que surgiram para destruir a organização, aproveitando tais circunstâncias para efectuar as mudanças necessárias, para que a organização possa saís reforçada.

Uma abordagem baseada nos acontecimentos do 11 de Setembro de 2001 na cidade de Nova Iorque, mostra qual deve ser o comportamento do líder. Para Weiss (2002 p. 154), o líder deverá:

- Fazer sempre as coisas certas durante a crise, mantendo a sua integridade;
- Conhecer muito bem o domínio da sua actividade, dando um bom exemplo para os demais demonstrando como as coisas deverão ser feitas;
- Declarar as suas expectativas para que todos saibam o que se quer e como lá chegar;
- Mostrar um empenho extraordinário, assim como colocar os deveres e as obrigações antes de si próprio, o que servirá de exemplo para os demais;
- Ter uma postura sempre positiva, o que permitirá desenvolver objectivos desafiantes que possam orientar para elevados desempenhos;
- Mostrar sensibilidade para com as pessoas, para que o mesmo possa acontecer;

Esta abordagem destaca algo muito importante: o líder possui um papel de extrema importância na gestão de uma crise, na medida em que ele estará no centro das atenções em relação aos stakeholders, tanto a nível interno como a nível externo. Mantendo esta postura ele poderá contagiar positivamente os colaboradores, mantendo sempre a ordem e o espírito de equipa, o que será crucial, uma vez que as crises tendem a gerar caos organizacional.

As autoras James e Wooten (2005, p. 8), apresentam seis competências que o líder precisa ter, para que o mesmo possa ser bem-sucedido na liderança de crises organizacionais. Dividida em três fases, *pré-crise*, *durante a crise* e *pós-crise*, estas autoras mostram as habilidades que o líder organizacional precisa demonstrar em cada uma dessas fases.

Na fase *pré-crise*, o líder precisa ser proactivo para conseguir desenvolver um conjunto de actividades que lhe permitam detectar a crise e preparar-se para o que poderá acontecer desenvolvendo cenários e simulações. Um dos objectivos do líder nesta fase em relação a organização é **fundar as bases de confiança**, o que lhe irá permitir ser credível, e por intermédio da *comunicação* gerir as expectativas dos seus stakeholders. A comunicação nesta fase é de extrema importância, e deve estabelecer-se com todos num modelo simétrico, ou seja, “*two-ways*”.

Ainda nesta fase pré-crise, o líder precisa **criar as bases para uma nova mentalidade corporativa**. Esta dimensão está igualmente dentro da componente comunicativa do líder, onde ele precisa definir de forma muito clara a missão da organização. Isto é importante pois, as pessoas precisam saber para onde caminha e como chegar lá, para que o líder consiga a melhor *performance* de todos.

Por fim, ainda nesta fase, o líder precisa identificar as **vulnerabilidades da organização em relação aos riscos**, o que envolve fazer uma análise tanto a nível interno como a nível externo.

Na fase da crise, o papel desempenhado pelo líder deverá ser essencialmente reactivo, o que lhe permite responder em cada momento às novas situações que vão surgindo com transparência e consistência. Nesta fase, é de máxima importância que o líder tenha a habilidade de **tomar decisões acertadas e rápidas**, o que será crucial para diminuir possíveis ambiguidades na opinião pública. O líder deverá evitar as meias verdades, ignorar o problema ou então culpabilizar os outros. O líder precisa ter consciência de que precisa ser rápido, evitando assim os processos morosos e burocráticos na tomada de decisões. Nesta fase da crise, juristas, assessores e outros profissionais que não possuem um conhecimento fundamentado na gestão de crises, poderão aconselhar o líder a ter calma e ponderar o assunto no sentido de ganhar tempo, o que pode ser prejudicial para uma resposta atempada e eficaz. O líder deverá ter a capacidade de **tomar decisões corajosas** e ter a coragem de correr riscos, uma vez que a inacção é potencialmente prejudicial.

Finalmente na fase *pós-crise*, o líder precisa ser reflexivo para poder aprender com as crises e **fazer as mudanças necessárias**. A organização muitas vezes precisa de mudar e preparar o seu futuro, desenvolvendo uma visão de longo prazo.

Capítulo 3: Estudo de Caso

1 Introdução

Após esta abordagem teórica, será importante a parte prática da pesquisa, onde será apresentado o estudo de caso, com vista a ter-se uma visão mais próxima da realidade de algumas empresas de Cabo Verde. Tendo em consideração que nenhuma empresa está imune às crises, pretende-se com esta parte do trabalho, trazer à tona a acção das empresas neste sentido, ou seja, o que elas têm feito no sentido de se prevenirem, gerirem e ultrapassarem as crises que poderão surgir.

Neste sentido, dividiu-se este capítulo em três momentos. No primeiro apresenta-se uma análise PEST do contexto cabo-verdiano, com um especial enfoque no ambiente negocial, por forma a se conhecer o ambiente na qual as empresas em consideração operam.

Num segundo momento, fez-se uma análise dos planos de comunicação destas mesmas empresas, com vista a se conhecer melhor as práticas de comunicação destas mesmas. Vale a pena salientar que a análise que se apresenta dos planos de comunicação, está voltado para o nível externo.

Finalmente apresenta-se os dados recolhidos dos questionários aplicados de modo a que se possa ter uma visão mais consistente, no que tange a sua comunicação externa, assim como as suas práticas no que diz respeito à gestão da comunicação de crise.

2 Metodologia

O procedimento metodológico a ser seguido será uma pesquisa descritiva, assim como uma pesquisa exploratória que visa uma avaliação quantitativa, feita através da aplicação de inquérito por questionário. Serão analisadas 10% das grandes empresas em Cabo Verde.

Para atingir a meta estabelecida, numa **primeira fase** será necessário uma análise do ambiente mercadológico cabo-verdiano, no que tange a conjuntura negocial, abordando factores de carácter externo como o ambiente tecnológico, social, económico e político. Neste sentido, efectuou-se uma análise PEST, que conforme explicado, é um modelo de análise da envolvente externamacro-ambiental da organização, cuja sigla corresponde às iniciais dos quatro grupos de factores ou variáveis ambientais a serem analisadas, nomeadamente:

- Variável **Político**: estabilidade governativa, legislação e regulamentação dos mercados, política fiscal, legislação laboral.
- Variável **Económico**: evolução do produto, taxas de juro, taxas de inflação, nível de desemprego, níveis salariais, custo da energia e de outros factores produtivos.
- Variável **Sociocultural**: tendências demográficas, hábitos de consumo, estilos de vida, distribuição do rendimento, sistema educativo.
- Variável **Tecnológico**: investimentos públicos e privados em I&D, protecção de patentes, velocidade de transferência de tecnologia, etc.

Cada uma das variáveis apresentadas caracteriza-se por estar fora do controlo directo da empresa, podendo conteúdo representar ameaças ou oportunidades que a organização deverá procurar evitar ou aproveitar.

Numa **segunda fase**, fornecer-se-á informações que sejam relevantes a respeito dos objectos de estudo. A informação fornecida visa lançar uma luz sobre as empresas, de modo a que se possa ter um melhor entendimento acerca do seu funcionamento e operações. A informação a ser fornecida incluirá descrever qual é o seu ramo de actuação, a sua missão, visão e valores, com um especial enfoque sobre a forma como utilizam a comunicação na vertente externa. O entendimento sobre a forma como estas empresas utilizam a comunicação, será fundamental, para numa primeira instância, identificar possíveis acções adoptadas pelas mesmas no sentido de se prevenirem, gerirem e ultrapassarem eventuais crises organizacionais no âmbito comunicacional.

Segundo a base de dados facultado pela Câmara de Comercio do Sotavento, levando em conta o número de colaboradores e o volume de negócio, Cabo Verde tem 48 grandes empresas. Deste universo de empresas, tirou-se uma amostra de 10%, totalizando um número de 5 empresas a serem estudadas.

Do tipo semi-fechado (21 questões fechadas e 4 questões abertas), foi aplicado 1 questionário a cada empresa a nível dos responsáveis pela comunicação das mesmas.

Optou-se pelo questionário, pelo facto de este ser um instrumento que permite uma recolha de informações concisas sem muita margem para divagação por parte dos inqueridos. Estes questionários visam identificar o que as empresas tem feito, e se o tem feito, no sentido de identificar, prevenir, gerir e aprender com as crises organizacionais.

O questionário contém perguntas questões abertas, dicotómicas e hierarquizadas. Os dados recolhidos serão tratados no software SPSS. O questionário encontra-se dividido em três partes:

- **Identificação da empresa;**
- **Comunicação da empresa;**

Gestão da comunicação de crise. As 5 empresas a serem estudadas operam em áreas diferentes, sendo que na sua segmentação isso foi intencional. Isto foi feito com o objectivo de se obter uma visão mais abrangente, de diferentes perspectivas, sendo que as empresas operam em áreas diferentes. Destas grandes empresas, fez-se uma segmentação no sentido de delimitar o universo a ser analisado. Para enquadrar com o objectivo pretendido, as empresas precisam necessariamente cumprir com alguns requisitos:

- **Possuir um gabinete de comunicação, marketing e ou de relações públicas;**
- **Ter 30 ou mais colaboradores;**
- **Ter um volume de negócio que seja superior a 20.000.000 ECV;**
- **Possuir um capital social de no mínimo 30.000.000 ECV.**

A partir desta segmentação, delimitou-se as seguintes empresas a serem estudadas:

- **Transportes Aéreos de Cabo Verde;**
- **Aeroportos e Segurança Aérea;**
- **Tmais Telecomunicações;**
- **Tecnicil Imobiliária e Construções;**
- **Caixa Económica de Cabo Verde**

Conforme já se deixou claro anteriormente, o principal objectivo de estudo será o de identificar o que as grandes empresas nacionais têm feito no sentido de se prevenirem, gerirem e ultrapassarem as crises organizacionais na vertente comunicacional que vão surgindo na vida organizacional. Pretende-se desta forma, recolher subsidios de empresas que operam em diferentes sectores da sociedade civil.

3 Análise PEST

3.1 Contexto político

Fazendo uma contextualização da situação política, pode-se concluir que o país goza de uma estabilidade política, o que favorece o clima para realização de negócios.

O relatório de 2010 da *FreedomHouse* coloca Cabo Verde no topo dos países africanos no referente a liberdades civis, direitos políticos e estabilidade. O Estado de Direito e o princípio fundamental da separação de poderes entre o executivo, o legislativo e o judicial são comparáveis aos vigentes nos países desenvolvidos, confirmando que Cabo Verde é dos modelos africanos de democracia e boa governação. Existe liberdade de imprensa e a ausência de conflitos étnicos, políticos e religiosos fortaleceu a coesão sociocultural.

Uma característica particular do ambiente político aberto de Cabo Verde é a *casa do cidadão*. Esta que veio a ser uma reforma na administração pública de Cabo Verde, trata-se de um serviço que assegura um vasto acesso à informação governamental, tanto relativamente às suas operações (como os dados fiscais), à administração (políticas de recrutamento), e a operações específicas (como iniciar um negócio ou tratar da carta de condução).

Cabo Verde tem um desempenho exemplar em termos de governação do sector público. Para além dos esforços para melhorar o ambiente de negócios, com a regulação governamental efectuada pela Unidade de Coordenação da Reforma do Estado (UCRE).

Não obstante, relativamente à corrupção, no *Índice de Percepção da Corrupção da Transparency International*, de 2010, o país situa-se em 45º lugar num total de 178 países, sendo o terceiro melhor da África Subsariana. Os indicadores de governação do Banco Mundial confirmam estes resultados. Com um resultado de 4.5 para a governação, também a Avaliação Política e Institucional por País do BAfD, de 2010, coloca Cabo Verde à frente do grupo de 40 países elegíveis no quadro do Fundo de Desenvolvimento Africano.

Apesar dos progressos conseguidos pelo Governo na resolução das fraquezas identificados no DPRF de 2008, existem ainda algumas vertentes da gestão financeira pública (GFP) que necessitam de reformas, particularmente a cobrança de impostos, que

precisa de ser simplificada e reforçada, através de um novo código fiscal e aduaneiro; o Tribunal de Contas deve ter um papel reforçado; e a Inspeção-Geral de Finanças deve ser mais eficiente.

3.2 Contexto económico

Devido à crise financeira que começou em 2008, a actividade do sector privado tem vindo a contrair-se (especialmente nos sectores da construção e do turismo). O BAfD apoiou o desenvolvimento do sector privado em Cabo Verde através de um Perfil do Sector Privado (PSP), concluído em 2011. O PSP avalia o âmbito do sector privado e os desafios que enfrenta, o ambiente em que opera, e as possibilidades de aplicação de uma estratégia de desenvolvimento mais pro-activa, de forma a acelerar a contribuição privada para a economia.

O turismo e pequena indústria são os sectores mais dinâmicos da economia. Devido às mudanças económicas que tem vindo a acontecer no país, aprovou-se um conjunto de medidas jurídicas entre eles o Decreto-Lei nº. 399, de 1 de Fevereiro, que liberaliza totalmente as importações, face ao fenómeno da crescente globalização da economia e, particularmente, do comercio internacional.

O ambiente de negócios conheceu um desenvolvimento assinalável, mas partiu de um nível muito baixo, pelo que a presente posição ainda não é satisfatória. Políticas inflexíveis em relação aos negócios e ao mercado de trabalho fazem com que o país ainda se situe no ultimo quartil do *Doing Business Report* (DBR) do Banco Mundial. O PSP, porém, também identificou áreas onde é possível melhorar o ambiente de negócios do país, e as acções sucedem-se desde 2008. Em resultado, a posição de Cabo Verde no DBR tem vindo a melhorar e, em 2010, o país foi classificado como um dos dez mais dinâmicos reformistas do mundo. Seguindo esta linha, em 2011, Cabo Verde foi apresentado como líder das reformas em termos mundiais.

Um outro ponto crítico a considerar é o acesso a electricidade, sendo que o mesmo tem vindo a aumentar paulatinamente e, os resultados do Censo 2010 confirmam que, a nível nacional cerca de 80% dos agregados cabo-verdianos utilizam a electricidade como principal energia para a iluminação. Mais de metade dos agregados familiares residem em alojamentos com ligação à rede pública de distribuição de água, no entanto, constata-se que, a nível nacional, somente 50% tem esta como a principal fonte de abastecimento de água no próprio alojamento.

No que se refere ao sector bancário, pode-se dizer que o mesmo conheceu um crescimento significativo na última década. Até agora, conseguiu escapar à crise financeira e bancária, num reflexo de uma supervisão sólida. Ao longo dos anos foram-se registando desenvolvimentos na oferta de produtos e serviços, que puseram Cabo Verde na linha da frente das práticas bancárias *high-tech*, incluindo o *mobile banking*.

Dominado por capital privado português, o sector bancário cabo-verdiano é conservador, tanto nas operações como nas ligações internacionais, o que ajuda a explicar porque escapou às piores consequências da crise financeira global de 2008.

O relatório técnico do FMI, de Janeiro de 2012, nota-se especialmente uma melhoria significativa na proporção do crédito mal parado sobre o crédito total, que, fruto das medidas preventivas, caiu para aproximadamente 5.5% em 2010-2011, após ter registado uma média de 12.5%, em 2007-2008.

Perante os fortes laços comerciais e de IDE entre Portugal e Cabo Verde, e dada a limitada margem de manobra do BCV relativamente à política monetária, a paridade fixa com o euro continua a ser o melhor mecanismo de taxa de câmbio.

3.3 Contexto sociocultural

Segundo os dados do Censo 2010 do Instituto Nacional de Estatísticas, a população cabo-verdiana é de 491.875 pessoas residentes (incluindo os sem abrigos) em todo o território nacional. Dados da Organização Mundial da Saúde, relativamente a esperança de vida, aponta que o mesmo é de 70 anos.

Quanto à educação, Cabo Verde é dos países que apresenta uma maior taxa de alfabetizados, sendo que a taxa de alfabetização da população a partir dos 15 anos, é de 89,8%. Na população urbana esta taxa é ainda maior, estando em torno dos 92.4%, num contexto onde se assiste um crescimento acelerado do ensino superior no país, com a implementação de várias Universidades e institutos.

Fazendo uma análise sobre o nível de vida dos cabo-verdianos tendo em conta os dados do INE, nota-se que a incidência da pobreza a nível nacional está em torno dos 26,6%, sendo que a profundidade da mesma é de 8,1%. Quanto a intensidade da pobreza, temos uma redução significativa em termos percentuais estando em volta dos 3,4%.

3.4 Contexto tecnológico

Ao nível tecnológico é onde o país apresenta os melhores indicadores, destacando-se no continente como um dos mais avançados na matéria. Segundo dados da Agência Nacional de Comunicação, o Serviço de Telefonia Fixa (STF), registou no final de 2009 um ligeiro aumento em número de acessos instalados na ordem dos 0,02% (mais 14 acessos).

O Serviço de Telefonia Móvel no ano de 2009 teve um aumento de 26% (mais 71.806 assinantes) no número de assinantes, e aumentou 7% (mais 4.446.710 minutos) no tráfego. A taxa de penetração em 2009, atingiu 68,71% acessos por 100 habitantes, evidenciando claramente a preferência dos cabo-verdianos por esse tipo de comunicação.

De acordo com o relatório “Avaliando a Sociedade da Informação 2010”, publicado pela União Internacional para as Telecomunicações⁷, Cabo Verde saltou da 107ª posição na lista mundial em desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação para a 102ª. A nível continental ocupa o quarto lugar.

O serviço de internet, aumentou 28% (2.801 assinantes) no final do ano de 2009 em relação ao ano anterior, onde a taxa de penetração foi de 22%. A adesão ao ADSL vem crescendo e verifica-se que o *Dial-Up* vem decrescendo de ano a ano. Continua existindo uma distribuição desigual da internet pelos concelhos do País. A novidade é a introdução da tecnologia 3G no mercado cabo-verdiano, que facilitou o acesso à internet.

Os resultados do Censo 2010 também permitiram aferir sobre o acesso dos agregados familiares às tecnologias de informação e comunicação (TIC), ferramentas que permitem um desenvolvimento mais global.

No domínio das comunicações, os agregados familiares cabo-verdianos têm vindo, cada vez mais, a substituir o telefone fixo pelo telemóvel, o que é reflectido no facto de apenas 40,8% estar ligada à rede fixa e 75,7% dispor de, pelo menos, um telemóvel. A posse do telemóvel é expressiva tanto no meio urbano como no rural (84,2 e 59,4%, respectivamente).

O acesso aos computadores vem ganhando terreno. A nível nacional, 20% dos agregados familiares dispõem de pelo menos um computador (dados de onde?). No entanto, os resultados reflectem as disparidades entre os meios de residência, tendo em

conta que nomeio urbano (27,3%) o acesso aos computadores é significativamente maior do que no meio rural (7,1%).

O acesso aos serviços de internet e TV por assinatura são privilégios de apenas 7% dos agregados familiares em todo o país, estendendo-se esse benefício a apenas 2% no meio rural e cerca de 9% no meio urbano.

Hoje já é possível ter no país o acesso a um conjunto vasto de serviços, tornados realidade através do Núcleo Operacional da Sociedade de Informação (NOSi). Pode-se ter acesso a serviços como a empresa no dia, certidões on-line e outros serviços.

Após esta análise PEST que visava fornecer um quadro geral a nível da situação económica, política, sociocultural e tecnológico na qual o país se encontra, estaremos agora em condições de passar para o estudo das empresas propriamente dito.

4 Análise das empresas

4.1 Introdução

Conforme anteriormente explicado na metodologia, foram escolhidas cinco grandes empresas em Cabo Verde para estudo, levando em conta o seu volume de negócio que necessariamente tinha de ser superior ou igual a 15.000.000 ECV, um capital social de no mínimo 10.000.000 ECV, possuir um gabinete de RP, marketing e/ou comunicação e ter 30 ou mais colaboradores. Neste sentido, foram escolhidas as seguintes empresas:

- **Aeroportos e Segurança Aérea (ASA);**
- **Transporte Aéreos de Cabo Verde (TACV);**
- **Caixa Económica de Cabo Verde (CECV);**
- **Tmais Telecomunicações (T+);**
- **Tecnicil Imobiliária.**

4.2 Empresa: Aeroportos e Segurança Aérea (ASA)



A **asa**, Empresa Nacional de Aeroportos e Segurança Aérea, criada a 17 de Fevereiro de 1984, passou a designar-se por **ASA – S.A.**, ao assumir a partir de Junho de 2001, a forma de Sociedade Anónima, a reger-se pelo código das empresas comerciais, mantendo-se no entanto, a titularidade de todos os direitos e obrigações de que era detentora.

Vinte e cinco anos depois da sua criação e dos progressos conseguidos a vários níveis, a asa encontra-se numa fase importante do seu ciclo de vida que se caracteriza por uma firme e continuada aposta no desenvolvimento tecnológico, na modernização das infra-estruturas e na capacitação dos recursos humanos, de forma a dotar-se de instrumentos de gestão compatíveis com os modelos existentes em países e organizações internacionais, permitindo-lhe o acompanhamento e a adequação ao dinamismo e às mudanças que se processam a nível do sistema mundial dos transportes aéreos.

4.2.1 Missão

A **ASA S.A.** tem por objecto principal a exploração e o desenvolvimento em moldes empresariais e em regime exclusivo do serviço público de apoio à aviação civil, a gestão do tráfego aéreo, garantindo os serviços de partida, sobrevoos e chegada de aeronaves, a gestão dos terminais de carga e correios, assegurando para isso as actividades e serviços inerentes às infra-estruturas aeronáuticas e de navegação aérea, em todos os aeroportos e aeródromos públicos de Cabo Verde e na Região de Informação de Voo Oceânica do Sal, designada por FIR Oceânica do Sal.

4.2.2 Factos Relevantes

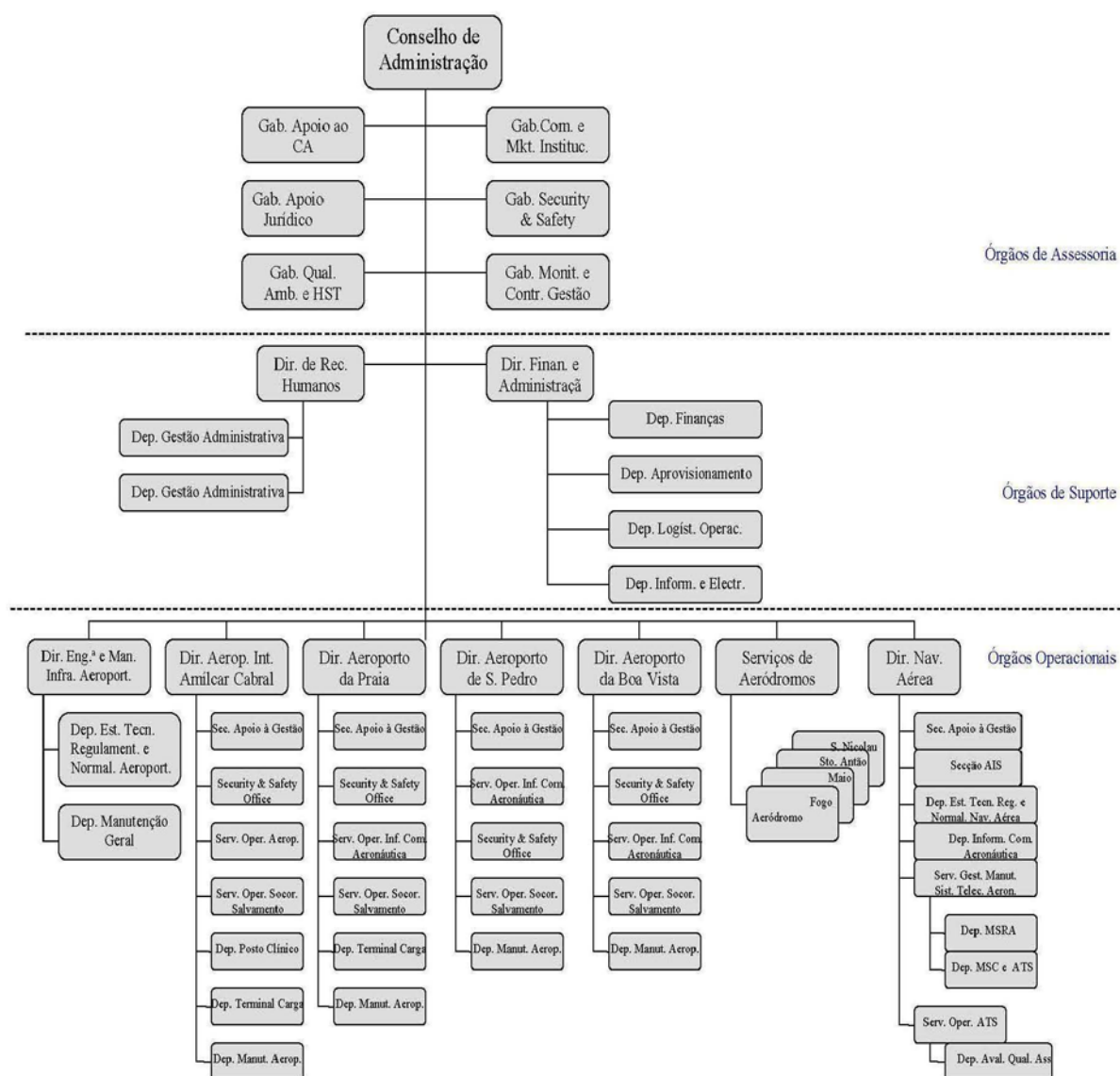
O movimento de aeronaves no 1º trimestre de 2010 caracteriza-se por um decréscimo de -5,4% relativamente ao mesmo período do ano homólogo. O que significa que a ASA movimentou durante este período, menos 426 aeronaves de que o ano anterior.

A estatística do período em análise revela que a operadora THOMSONFLY continua a ocupar o top no ranking das operadoras internacionais que movimentaram maior número de passageiros, seguido de TAP AIR PORTUGAL e TUI FLY NORDIC. É de salientar que as duas operadoras que ocupam as primeiras posições no ranking aumentaram ligeiramente ambos 3%.

4.2.3 Estrutura organizacional

O modelo organizacional da ASA é composto por órgãos de diferentes natureza, com competências e atribuições distintas, nomeadamente: I) órgãos de assessoria; II) órgãos de suporte; e III) órgãos operacionais.

4.2.3.1 Organograma



4.2.4 A comunicação externa da ASA

Através de uma análise minuciosa do plano de comunicação de 2008 do Gabinete de Comunicação e Marketing da ASA², constatou-se o seguinte sobre o que a empresa tem feito em termos comunicacionais:

Em termos de projectos de comunicação e marketing, a empresa fixou por objectivo:

²Este foi um dos dois planos de comunicação e MKT facultados, sendo que o de 2008 é o mais recente. Segundo o coordenador do Gabinete, Dr. Jorge Santos, os planos posteriores seguem basicamente na mesma linha.

- a) **Marketing da ASA**–Nacional e Internacional com a criação do produto ASA para o consumo nacional e a do contexto mundial a ser apresentado nas feiras, *routes* de forma a atrair tráfego. No contexto nacional visa principalmente o marketing Aeroportuário – Serviços aos clientes/passageiros, revitalização dos serviços prestados nos aeroportos.

Ainda neste contexto de a empresa pretende promover o produto junto dos possíveis clientes, com publicações variadas onde devem constar todas as informações comerciais da empresa e do produto a venda através de (*DVDs*, filmes institucionais, brochuras, *flyers*, stands etc.). A campanha publicitária associa-se à promoção fazendo com que o produto publicitado tenha predefinido o público e os meios ou canais a utilizar para atingir os objectivos.

Um outro ponto de destaque fixado pelo Gabinete de Comunicação e Marketing da ASA, centra-se a nível da fundação e fortalecimento de uma identidade corporativa forte, associado a um *slogan* que reforce a cultura aeroportuária nacional e que será associado a qualquer actividade pública empreendida pela ASA.

- b) **Projecto uniformização da imagem da ASA** - (gráfica, estruturas físicas, sinalética, designações, enfim, tudo quanto se ligue à imagem – ex. formulários, cartões de visita).

Este projecto tem por objectivo – Criar a imagem única da instituição algo de há muito tempo denotado como uma necessidade. Reforçar a imagem da empresa no mercado, reforçar a sua marca, uniformizar graficamente a empresa, uniformizar a estrutura física, a sinalética e as nomenclaturas, etc. Espera-se com isso transmitir organização, coesão e uma melhor imagem da empresa.

- c) **Realização de Inquéritos/Estudo de Imagem Institucional** – Com uma incidência anual, o objectivo do inquérito e estudo da Imagem Institucional, será medir o grau de satisfação dos clientes e utentes dos aeroportos, planear futuras acções com base nos resultados dos inquéritos, avaliar a evolução da empresa e o grau de satisfação geral, avaliar o impacto da empresa no meio na comunidade.

Aliado a estes objectivos, a ASA tem implementado em base contínua, alguns instrumentos de comunicação na prossecução dos seus objectivos, nomeadamente:

O *newsletter-online*, que segundo os responsáveis pela comunicação da empresa, conterà os *fait-diverts* e notícias, que podem perder actualidade, devem ter um espaço próprio e, daí, a razão da *Newsletter ASA*, fundamental para manter as informações sempre fluidas na empresa. Preservar essa actualidade só é possível com a publicação mensal da *Newsletter-ASAon-line*. Neste sentido a empresa pretende não só distribuí-lo internamente, mas também, aos seus parceiros e clientes.

Revista Inforasa– Tendo uma periodicidade trimestral, além de trazer todas as notícias da empresa, a revista *Inforasa*, poderá ser aproveitado pelos quadros da empresa para publicação de investigações (suas e não só), *projectos*, curiosidades afectas à área, etc. A aviação civil e todo o seu dinamismo será motivo essencial da publicação. Acompanhar o crescimento da empresa, os *projectos*, registar no tempo todos os momentos vividos pela empresa é um dos objectivos primordiais da revista.

Manual de acolhimento- Instrumento fundamental para qualquer empresa, traz as informações genéricas da empresa, posiciona os colaboradores quanto aos valores defendidos pela e na empresa, traça o perfil da empresa e norteia o que se pretende dos futuros colaboradores. O *projecto* será desenvolvido em coordenação com a Direcção dos Recursos Humanos.

Entre outras actividades desempenhadas pelo gabinete destacam-se:

- Aquisição de Brindes;
- Preparação Cartões de Boas Festas, Calendários/Agendas – 2008;
- Plano de Publicidade/Patrocínio;

4.3 Empresa: Transportes Aéreos de Cabo Verde (TACV)



Os TACV também conhecida como **Cabo Verde Airlines** é uma companhia aérea de voos regulares e fretados, tanto para transporte de passageiros como de carga, com sua base de operações no Aeroporto Internacional da Praia. É uma empresa nacional da República de Cabo Verde.

É a companhia aérea de bandeira da República de Cabo Verde, uma empresa estatal fundada em 1958, a partir da transformação do então “*Aeroclub de Cabo Verde*” numa empresa pública de transportes aéreos.

O ano de 1985 foi um marco na historia da empresa tendo em conta que apartir daquele ano, a emigração em massa de cabo-verdianos para Portugal, que se iniciou a partir da independência de Cabo Verde em 1975, criaram condições de mercado favoráveis para o início da operação internacional com a abertura da linha Sal-Lisboa-Sal. A partir desta data, a TACV gradualmente foi conquistando novos mercados, tendo actualmente uma rede variada, composta pelas rotas domésticas, regionais e internacionais.

Dois factores foram determinantes para o sucesso da empresa: o facto de existir uma comunidade emigrada que é superior à população residente em Cabo Verde e a descoberta do país como destino turístico na década de 90. Cabo Verde oferece excelentes condições para a prática do turismo, com as suas praias paradisíacas, temperatura amena durante o ano inteiro, povo hospitaleiro e um ambiente social de paz e tranquilidade.

Com o slogan “*O prazer de Viajar Bem*”, a empresa oferece um leque variado de destinos internacionais, incluindo linhas regulares para Lisboa, Las Palmas, Paris, Roma, Amsterdam, Boston e Fortaleza. A frota de longo curso é composta por dois aviões Boeing 757-200 e Boeing 737-800 com capacidade de 210 e 174 passageiros respectivamente.

A operação doméstica abrange voos diários para 7 das nove ilhas habitadas. Actualmente, estão suspensas as ligações aéreas para as ilhas da Brava e Santo Antão. A operação regional abrange as linhas regulares para a costa africana, para onde são realizados voos a partir da cidade da Praia para Dakar e Bissau .

4.3.1 Factos Relevantes

Os TACV Cabo Verde Airlines é a empresa que lidera o sector da aviação civil no mercado cabo-verdiano, tendo já conquistado uma rota diversificada, voando já para três continentes, nomeadamente o africano, a Americano e a Europeu.

A 18 de Novembro de 2009 A TACV foi aceite como membro activo da IATA (International Air Transport Association).

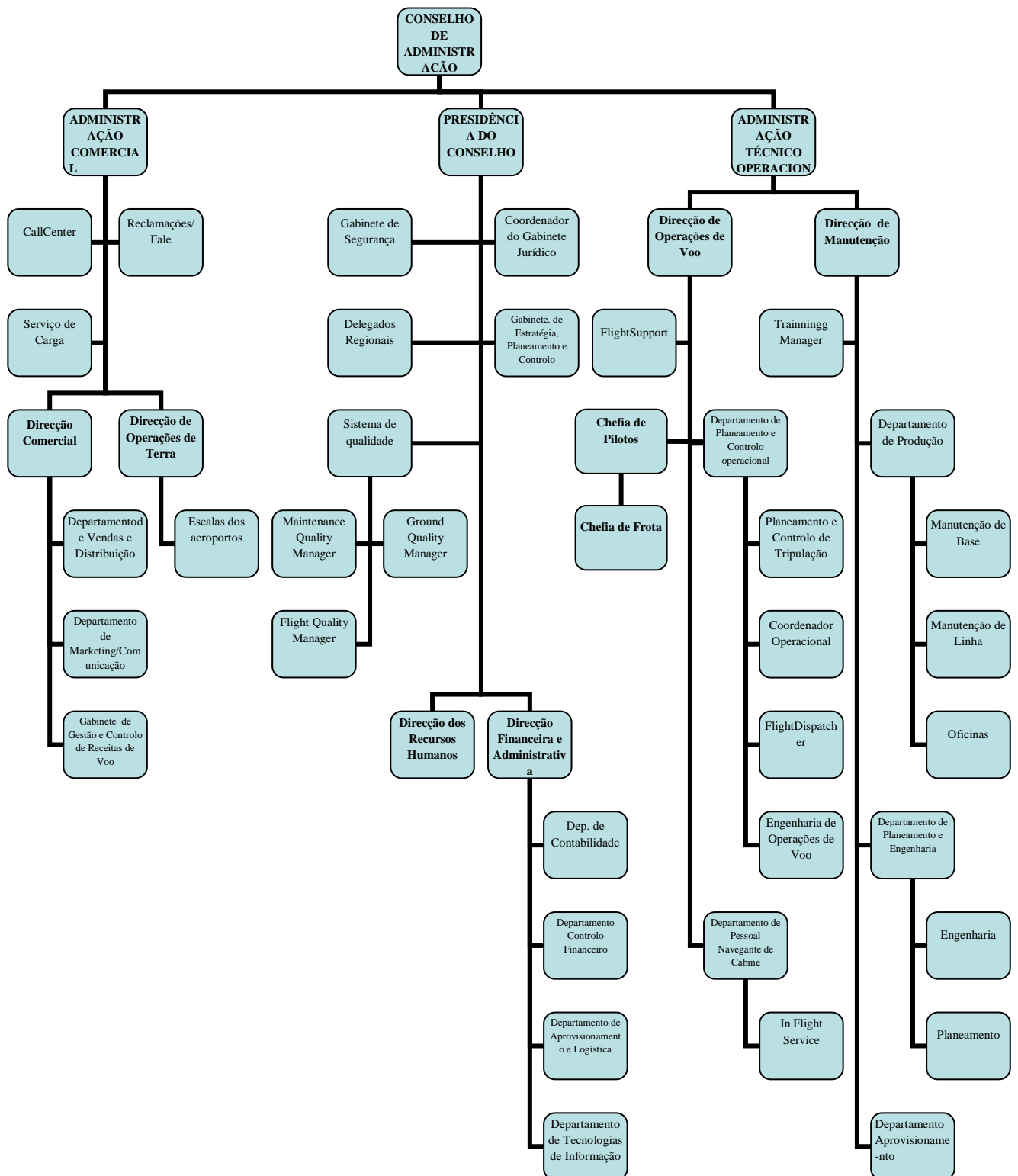
Os TACV possuem o Certificado IOSA (Operational Safety Audit), que é um certificado que foi introduzido em 2003 pela IATA, que revela a importância dada à segurança de voo pela indústria aeronáutica mundial. É reconhecida como o padrão internacional na gestão da segurança operacional.

No mês de Junho de 2012, a TACV adquiriu uma nova aeronave, Boeing 737-800, com a capacidade de transportar 174 passageiros, depois de ceder um Boeing 757-200 com a capacidade de 190 passageiros. Com a aquisição deste aparelho a empresa pretende dinamizar os seus percursos de média distância, nomeadamente para a Europa.

4.3.2 Estrutura organizacional

O modelo organizacional dos Transportes Aéreos de Cabo Verde é composto por órgãos de diferentes natureza, com competências e atribuições distintas, nomeadamente: I) Administração Comercial; II) Presidência do Concelho; e III) Administração Técnico-operacional.

4.3.2.1 .Organigrama



4.3.3 A Comunicação externa dos TACV

Numa análise cuidadosa da comunicação externa dos TACV, pode constatar que, diferentemente da ASA, a empresa não expressa uma preocupação com a mesma no nível estratégico, limitando o uso da comunicação mais ao nível da divulgação das promoções dos preços dos bilhetes de passagem.

Assiste-se de igual forma, ao nível da comunicação externa da empresa, que há uma extrema escassez de informação no que diz respeito à empresa em si. Constata-se isso através da falta de um *website*, ferramenta que nos dias de hoje, é indispensável na medida em que muitas vezes, é através deste meio que as pessoas entram pela primeira vez em contacto com uma instituição e mantêm o contacto com a mesma. Quanto ao uso de publicações enquanto forma de promover e divulgar a empresa perante públicos-alvo, constata-se que a empresa fica um aquém das expectativas. Fazem-se, esporadicamente, uso de *flyers* que se limitam às promoções que são oferecidas pela empresa, em especial nas épocas que são consideradas altas, existindo deste modo uma carência acentuada a nível da comunicação institucional.

No entanto, existem dois instrumentos de comunicação da empresa notórios. Estes são:

- A *Revista Fragata*;
- O programa “*Fale com TACV*”.

Começando com a revista *Fragata*, podemos dizer que trata-se de uma ferramenta de comunicação externa, que pelo menos nos últimos dez anos, a empresa tem feito uso regular. No momento é o principal meio para a obtenção de informações concernentes a empresa, tendo em consideração que a empresa não tem um *website*.

Com periodicidade semestral, a revista *Fragata* é uma ferramenta de comunicação externa, mais concretamente uma revista de bordo da empresa, que tem a finalidade de promover os TACV como empresa, assim como Cabo Verde enquanto destino turístico.

Por outro lado, existe na empresa o serviço “*Fale com TACV*”, que é um programa direccionado para os clientes, mais especificamente para a gestão das reclamações. Com o slogan “*A sua Satisfação e a nossa preocupação*”, este programa

tem por meta a satisfação e de todos aqueles que dão preferência aos *TACV Cabo Verde Airlines*.

Este programa de gestão de reclamações, pretende ser um canal, onde o cliente tem a oportunidade de ser escutado, para que a empresa da sua parte possa dar algum feedback, no que diz respeito as inquietações e insatisfações dos clientes da empresa. Neste momento, esta é a principal forma de se entrar em contacto coma empresa.

Depois desta análise, não será difícil concluir que o programa de comunicação da empresa é bastante deficiente, necessitando desta forma de melhorá-lo em todos os aspectos, no que concerne ao factor externo.

4.4 Empresa: Caixa Económica de Cabo Verde



A Caixa Económica foi criada a 18 de Maio de 1928 com a designação de "Caixa Económica Postal", integrada no então serviço dos "Correios e telegráficos" sob a tutela do Ministério das Telecomunicações.

No dia 30 de Dezembro de 1985, foi transformada numa instituição financeira autónoma, com a designação de Caixa Económica de Cabo Verde, tutelada pelo Ministério das Finanças.

De 1993 até a presente data, a Caixa Económica de Cabo Verde, teve um crescimento e um desenvolvimento qualitativo e quantitativo substancial e bem visível, sobretudo a nível nacional. Este desenvolvimento que se consubstancia no crescimento verificado ao nível dos depósitos, do crédito concedido, dos fundos próprios, etc., foi proporcionado, de entre outros, pelo alargamento da gama de produtos e serviços, alargamento da rede de agências, introdução de um novo estilo de relacionamento com o cliente e soluções informáticas modernas e inovadoras.

A Caixa é um banco que já tem agências e representações em todas as ilhas de Cabo Verde, estando desta forma expandida a nível nacional, prestado os seus serviços a todos os cabo-verdianos e não só.

A visão da Caixa é posicionar-se como o melhor banco universal de Cabo Verde, reconhecido pelo seu elevado nível de modernização tecnológica e de inovação,

orientado essencialmente para o mercado de retalho, dos Particulares Residentes e Emigrantes, e das Empresas.

4.4.1 Factos Relevantes

Com a missão de criar valor para os *Stakeholders*, desenvolvendo a actividade de intermediação bancária a nível nacional e regional, através de um serviço diferenciado e de qualidade. Ao mesmo tempo contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país, este Banco já conta com 84 anos de existência.

A Caixa Económica de Cabo Verde é o 1º Banco em Cabo Verde com certificação internacional do Sistema de Gestão da Qualidade e do Sistema de Gestão da Segurança de Informação em conformidade com as normas internacionais ISO 9001:2008 e ISO 27001:2005, respectivamente.

Apesar da crise financeira de, o ano de 2011 ficou marcado por uma ligeira melhoria da actividade financeira, conseguindo desta forma manter a nível comercial o mesmo número de agências do ano transacto.

Num contexto de maior concorrência, apostando na melhoria dos serviços que oferece, a Caixa tem procurado e conseguido ganhar novos clientes, fidelizar os já existentes e aproveitar novas oportunidades.

O impacto da crise internacional, fez com que as agências com maiores volumes de negócios não conseguissem atingir em pleno os objectivos fixados.

Em relação aos ATM's, apesar dos acréscimos verificados no número de transacções a Caixa registou uma ligeira diminuição na quota de mercado, tendo passado de 29,1% em 2010, para 28,7 em 2011.

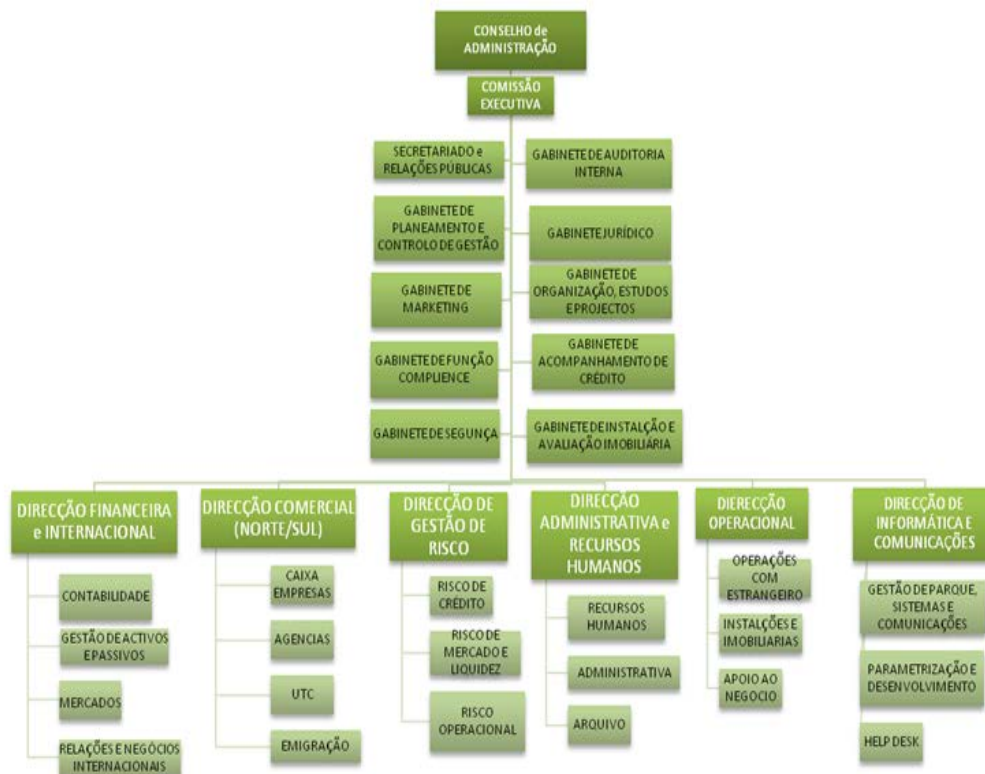
Nos serviços da Caixanet, realizaram-se 2176 contratos de adesão dos particulares (+8,0% que em 2010) e 255 contratos de adesão de empresas (+27,5% em 2010), o que veio a libertar, em certa forma, o atendimento nos balcões. Registaram-se 1.654.731 transacções no montante de 1.121.675.750 mil escudos.

No campo da Western Union, a Caixa mantém liderança isolada de mercado, muito embora exista um número cada vez mais crescente de agentes concorrentes tanto da WesternUnion como de outras entidades.

4.4.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da Caixa é composta por um conselho de administração, uma comissão executiva e por 10 gabinetes (secretariado e relações públicas, auditoria interna, planeamento e controlo de gestão, jurídico, marketing, estudos e projectos, compliance, acompanhamento de crédito, segurança, instalação e avaliação imobiliária) que é responsável pelo controlo das demais direcções.

4.4.2.1 Organigrama



4.4.3 A Comunicação externa da Caixa

Depois de uma análise do plano de comunicação externa da Caixa Económica de Cabo Verde, pode constatar que a empresa tem uma profunda preocupação na forma

como utiliza a sua comunicação, sendo que a Caixa tem por objectivo, posicionar-se como melhor banco do país em termos da capacidade de resposta aos clientes.

Entre os cinco concorrentes no mercado, posiciona-se no segundo lugar e a Caixa tem por objectivo estratégico mudar este cenário, utilizando a comunicação como um dos meios para a conquista e fidelização dos seus clientes.

Para atingir o seu objectivo de liderar o mercado, foram definidos 4 eixos prioritários de intervenção:

1. Inovação;
2. Qualidade;
3. Proximidade;
4. Liderança.

A comunicação entra, na medida em que o banco pretende transmitir todos estes eixos estratégicos de intervenção.

No eixo inovação, um dos projectos é comunicar “Uma Só Caixa”, onde a empresa pretende melhorar alguns aspectos da comunicação, de forma a conseguir uma maior uniformização. Dentre os aspectos comunicacionais no projecto “Uma Só Caixa”, os aspectos a melhorar serão:

- Elaboração e implementação de normas de gestão das marcas “CAIXA”;
- Padronização do *lay-out* das Agências da CAIXA;
- Uniformização dos processos de recepção e atendimento a Clientes;
- Mobilização interna para a boa gestão das marcas “CAIXA”.

Ainda no eixo inovação, a empresa pretende fazer uma maior segmentação dos seus clientes (particulares-jovens; particulares-jovens famílias; particulares-reforma...; emigrantes, pequenas e médias empresas; empresas de grande porte; micro-crédito...) e elaborar um plano de comunicação e Marketing por segmento.

No segundo eixo, que o da qualidade, num projecto denominado de “*Avaliar para Melhorar*”, a empresa tem previsto uma avaliação da sua reputação, através de uma análise externa, procurando encontrar a opinião do público, através da resposta à pergunta: “*o que o mercado pensa de nós?*”.

No eixo *proximidade* a empresa tem o projecto: “*Comunicar a Caixa*”. Através do mesmo projecto, a empresa tem delimitado algumas acções no sentido de reforçar a

comunicação institucional da empresa e por conseguinte, aproximar-se mais dos seus clientes. Através deste projecto a empresa pretende:

- Alinhar a imagem percebida da CAIXA com os objectivos estratégicos;
- Reforçar a comunicação institucional da CAIXA;
- Implementação do Secretariado no gabinete de Relações Públicas;
- Encontros regulares com Clientes e Instituições por parte da Administração;

4.5 Empresa: Tmais telecomunicações



Filial do grupo Teylium, a Tmais Telecomunicações é uma jovem operadora de telefonia móvel que actua no mercado cabo-verdiano. Fundada em Dezembro de 2007, a empresa já conta com quatro anos de existência, tendo já uma abrangência nacional em termos de cobertura com a rede de telefonia.

Trata-se de uma operadora inovadora na prestação de serviços de telecomunicações de qualidade que aposta fortemente na oferta de uma tecnologia simples e acessível para melhor responder às necessidades dos seus clientes, lavando sempre a melhor e mais completa solução para o mercado de telefonia móvel. Jovem, dinâmica e concentrada no cliente: é assim a Tmais, a nova operadora móvel nacional que veio revolucionar o mercado das telecomunicações em Cabo Verde.

A Tmais apareceu no mercado de Cabo Verde, quebrando assim o monopólio existente cuja CV Móvel era detentora. A Tmais veio a ser mais uma escolha no que toca as opções existentes de telefonia móvel, apostando numa estratégia de redução significativa dos custos relativos a telefonia móvel praticados no mercado.

4.5.1 Factos Relevantes

A estratégia de vendas acompanhou a evolução de cobertura da rede e pretendeu melhorar satisfação dos clientes. Dinamizar os pontos de venda (POS), permitindo o acesso aos nossos produtos a qualquer momento e em qualquer lugar. Esta estratégia aliada a qualidade dos seus produtos e serviços e a busca incessante de eficácia e eficiência visam continuar a inovar e de fornecer um serviço adaptado aos diferentes

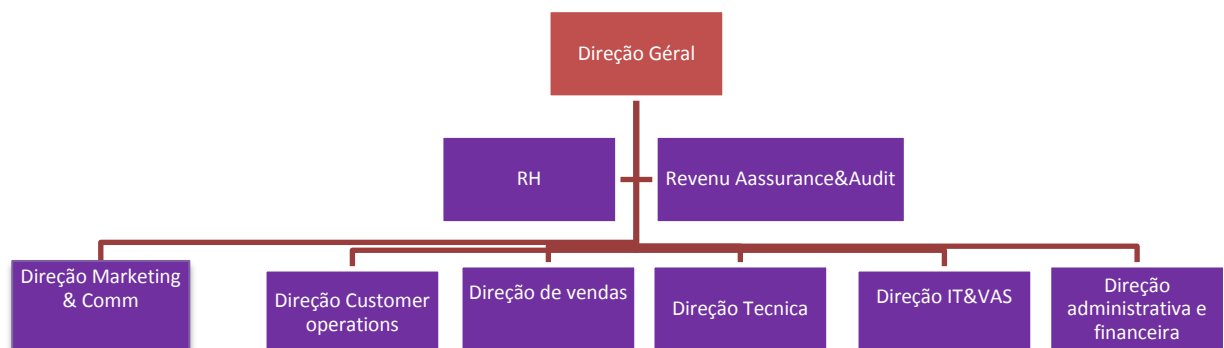
segmentos de mercado consolidar a notoriedade da marca T+ e a divulgar os serviços e produtos para que os Cabo-verdianos possam conhecer a T+ como Empresa inovadora e que pratica um preço justo.

4.5.2 Estrutura organizacional

Pode-se constatar através do organigrama da empresa, que a Tmais Telecomunicações que a estrutura orgânica é composta da seguinte forma:

Direcção Geral que é o órgão principal da empresa, seguido pelo órgão dos Recursos Humanos e *Revenu Assurance&Audit*, que são seguidos por outras 6 direcções, a saber: Marketing e Comunicação, *Costumer Operations*, Vendas IT & VAS e pela Direcção Administrativa e Financeira.

4.5.2.1 Organigrama



4.5.3 A Comunicação externa da Tmais

Através de informações fornecidas pela Tmais Telecomunicações, pode-se perceber que eles praticam, a semelhança dos Transportes Aéreos de Cabo Verde uma

comunicação direccionada para o cliente, tendo em bastante atenção as suas insatisfações e reclamações.

Neste sentido, a empresa tem mostrado adoptar uma postura bastante preventiva no que concerne a gestão estratégica da comunicação de crise. A empresa possui um Departamento de serviços pós-venda que gere toda a parte de seguimento ao cliente após a venda incluído reclamações.

Um dos objectivos deste departamento, como mencionado anteriormente, está relacionado com o seguimento do cliente após a venda, procurando atingir as suas expectativas, com o intuito de tentar fidelizá-lo, tendo em consideração que a concorrência neste sector é bastante acentuada.

Faz parte dos objectivos da empresa a prestação de um serviço de qualidade ao cliente e neste sentido a empresa tem um *callcenter* que trabalha 7 dias por semana, de segunda à sábado das 6h às 00h e aos domingos das 8h às 22h.

A empresa possui 8 agências em Cabo Verde. As agências da Praia trabalham de segunda à sábado, sendo de segunda à sexta das 8h às 19h e aos sábados das 8h às 13h. Todo esse sistema foi montado a fim de proporcionar um melhor atendimento aos clientes e afim de evitar as crises.

O plano de comunicação da empresa estipula que a comunicação deverá ser feita tem em consideração aspectos importantes como a inovação. Uma outra componente do plano estipula o lançamento de novas promoções, produtos e serviços de forma a angariar novos clientes e a fidelizar os já existentes, tendo em vista agregar valor ao serviço que prestamos.

Para fazer fluir a sua comunicação, a empresa faz uso de todos os suportes media como a televisão, rádio, jornal, assim como o que a empresa chama de “acções de guerrilha”, como autocarros, táxis, empenas etc. Tudo isso visando atingir o público-alvo da empresa mais especificamente, e de uma forma mais geral o público em geral.

Consta do plano de comunicação da empresa, ver o *top-of-mind* dos consumidores cabo-verdianos e residentes, através de um forte aposta que a empresa faz, em investir na notoriedade da sua marca. Como comenta a Directora de marketing e comunicação da empresa, “as nossas comunicações por vezes são institucionais, com o objectivo de posicionar e aumentar a notoriedade da marca e por vezes são expressamente comerciais para vender produtos, serviços ou promoções específicas.”

A Tmais Telecomunicações tem pautado as suas acções de marketing por uma política de proximidade e pela valorização do cliente. Neste sentido, à semelhança do

que vem acontecendo desde de o início da entrada em funcionamento da empresa, têm-se desenvolvido acções de promoção atribuído prémios monetários aos clientes da empresa, e não só, televisões, electrodomésticos, produtos electrónicos etc.

De modo geral tem sido assim que esta empresa de telecomunicação móvel tem feito uso da sua comunicação externa.

4.6 Empresa: **Tecnicil Imobiliária**



Tecnicil
imobiliária

Fundada em 1996, a TECNICIL – Sociedade de Imobiliária e Construções, S.A. é uma empresa de capitais privados cabo-verdianos, sediada na Praia, capital de Cabo Verde, na Ilha de Santiago. A principal actividade da empresa tem sido a promoção imobiliária, na vertente da infra-estruturação e urbanização bem como da habitação e comércio.

Envolvida inicialmente na promoção e construção de blocos de apartamentos de pequena dimensão, a TECNICIL cresceu rapidamente a partir do ano 2000, tendo a empresa conquistado uma posição de liderança no mercado imobiliário, passando a ser uma referência no panorama urbanístico de Cabo Verde.

A TECNICIL possui uma representação em Mindelo, Ilha de S. Vicente e outra em Santa Maria, Ilha do Sal. A TECNICIL está focalizada em introduzir no mercado elementos inovadores tanto sob forma de lotes infra-estruturais para construção como também sob forma de condomínios privados de blocos de apartamentos. A empresa mantém-se engajada em continuar o desenvolvimento de empreendimentos em locais nobres e quase sempre com uma vista relaxante sobre a imensidão do Oceano Atlântico.

Actuando no mercado da imobiliária turística, designadamente através dos produtos da marca Vila Verde, a TECNICIL comercializou no mercado europeu, com destaque para o Reino Unido e a Irlanda, mais de 1,000 unidades de apartamentos, e vivendas.

Recentemente, a TECNICIL redefiniu-se, enquanto grupo empresarial, como um promotor turístico, entendido nas suas mais diversas vertentes. Assim, além da imobiliária turística, o grupo abarca a construção civil, a actividade de *trading*, a gestão hoteleira e áreas da indústria alimentar, nomeadamente a indústria das águas e refrigerantes.

A Tecnicil tem como visão estratégica liderar o mercado imobiliário turístico e posicionar-se como um importante *player* do negócio turístico em Cabo Verde. Fazem parte do grupo empresarial as seguintes empresas:

- TECNICIL – Sociedade de Imobiliária, S.A;
- TECNICIL Construções, S.A;
- VILA VERDE Hotels& Resorts, S.A;
- TECNICIL Trading, S.A;
- Águas de Cabo Verde, S.A.

4.6.1 Factos Relevantes

Em 2006, o volume de vendas alcançou o montante de 34 milhões de euros e consistiram essencialmente de apartamentos no mercado internacional, lotes de terrenos para construção de residências unifamiliares e espaços comerciais. Com o projecto *Vila Verde Resort* na ilha do Sal, a empresa ganhou o prémio de *Melhor Arquitectura de Múltiplas Unidades*.

- Volume de vendas de 2006 – Euros 104 milhões (com Euros 31 milhões de proveitos apurados);
- Resultados líquidos de 2006 – Euros 2.6 milhões;
- Activo Líquido - Euros 51 milhões;
- 120 Hectares (1,200,000 m²) de terrenos infra-estruturados;
- Eleita Empresa do Ano em 2003 pelo jornal *ASemana*;

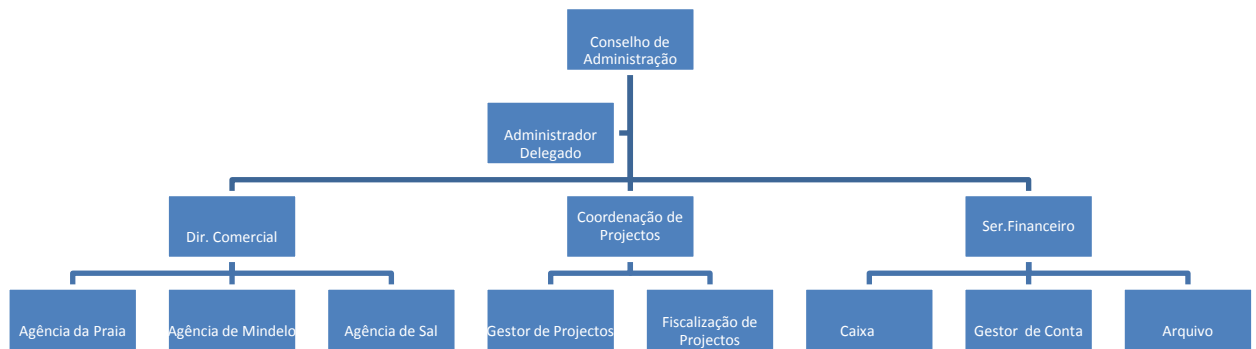
4.6.2 Estrutura organizacional

Através de uma análise da estrutura orgânica da Tecnicil Imobiliária, pode-se ver que abaixo do conselho de administração existe três direcções responsáveis pelo andamento de todas as funções da empresa. São elas:

- Direcção Comercial
- Coordenação de projectos

- Direcção Financeira.

4.6.2.1 Organigrama



4.6.3 A Comunicação da TecniciL

Através de uma análise do plano de comunicação da TecniciL, nota-se que a empresa expressa uma profunda preocupação na conquista e fidelização dos seus clientes. Plano apresenta como objectivos principais a conquista de novos clientes.

Nesta perspectiva, este plano tem como objectivo geral o acompanhamento e fortalecimento das estratégias expressas que visem a promoção dos projectos imobiliários da TecniciL, de forma a fortalecer os laços como os clientes da empresa, assim como atrair e estimular potenciais clientes a aproximarem da empresa. Na elaboração dos objectivos estratégicos, deverão ser considerados 3 (três) grandes linhas de orientação enquadradas nas áreas de actuação do plano de comunicação, nomeadamente:

- **Divulgação e Informação:** Garantir o acesso do público à informação, em especial do público que tem algum interesse em adquirir imóveis, mais concretamente apartamentos, casas ou então lotes de terreno. Através da difusão activa da informação referente aos projectos da TecniciL e as suas actividades, a empresa pretende que os clientes assim como os potenciais, sintam-se cada vez

mais perto da empresa, criando assim a sensação de fazerem parte da grande família Tecnecil.

- **Divulgação espontânea por parte do receptor:** Com todo o trabalho de comunicação feita, mais precisamente na divulgação das informações a respeito dos produtos da empresa assim como os seus projectos, pretende-se que o receptor seja mais um veículo na transmissão das informações. Em outras palavras pretende-se fomentar o efeito dominó por parte do receptor, que será um outro transmissor da comunicação da empresa.
- **Acção da parte do receptor:** Como objectivo último e principal, que aliás é a razão pela qual fazemos toda a nossa comunicação, é que o nicho interessado na aquisição de um produto de comercializamos, prefira o nosso produto ao invés do da concorrência. Ser o *top-of-mind* público é o nosso objectivo, no sentido de adquirir um factor preferencial na hora da aquisição de um imóvel.

➤ Mensagens Chave

Para que o plano de comunicação seja eficaz e eficiente relativamente aos seus objectivos, importa identificar mensagens chave de comunicação, que pretende transmitir uma filosofia e maneira de pensar.

- A Tecnecil é a única empresa no mercado que fornece casas, apartamentos e lotes de terreno.
- Escolher a Tecnecil significa segurança e conforto;
- A Tecnecil é uma empresa que trabalha com o objectivo de satisfazer as suas necessidades e sonhos.
- Ser cliente da Tecnecil é fazer parte de uma grande família feliz.
- Adquirir um produto da Tecnecil significa garantia no seu investimento
- A Tecnecil é uma empresa que por mais de 15 anos vem superando as expectativas dos seus clientes.
- A Tecnecil é uma empresa que desde a sua fundação tem vindo a apostar na inovação.
- Os preços praticados pela empresa são bastante competitivos.

A empresa estipula no seu plano de comunicação, a transmissão de informações fidedignas, consistentes e harmonizadas, que possam ser um suporte para que as pessoas façam o seu julgamento a respeito da empresa, baseados num modo de pensar que transmitimos. Pretende desta forma uma boa avaliação da empresa e consequentemente uma contribuição para potenciar o seu sucesso.

De acordo com os os objectivos da empresa, o plano de comunicação visa garantir a exequibilidade comunicacional e informacional, relativa aos públicos-alvo definidos como estratégicos, de modo a conseguir conquistar o factor preferencial no sector imobiliário por parte do público em geral, e de uma forma mais concreta, por parte dos potenciais clientes.

O carácter regular das actividades de comunicação tem assim **2 (dois) períodos distintos** na estratégia comunicacional:

1º Período - Elaboração de toda a estratégia de comunicação

- Elaboração e desenvolvimento temático dos eixos de orientação estratégica de comunicação da Tecnicil, tendo por objectivo dar a conhecer os produtos comercializados pela empresa, tendo sempre em mente o perfil dos potenciais clientes.

2º Período – Aplicação da comunicação

- Acompanhamento, avaliação e aperfeiçoamento contínuo da aplicabilidade eficaz e eficiente da comunicação. Será necessário igualmente a recolha e divulgação de indicadores de acção e monitorização, bem como da elaboração de relatórios e afins.

A grande missão da comunicação externa da empresa, é o de promover a mentalidade de que a Tecnicil é uma empresa que já por muitos anos vem respondendo e superando as expectativas dos clientes, sendo ela a melhor no sector levando em consideração que desde sempre a empresa tem vindo a apostar na inovação.

A visão é a de conseguir que todos os interessados, ou uma grande parte dos mesmos, tenham conhecimento adequado e suficiente da empresa, o que será determinante no momento da escolha da empresa para a aquisição de seus produtos.

➤ **Públicos-Alvo**

A identificação dos alvos da comunicação é essencial para o sucesso de qualquer projecto. Quando se transmite uma mensagem é fundamental definir a quem se dirige e adaptar a mensagem em conformidade com o (s) público (s) alvo.

Ao avaliarem-se as diferenças de conteúdos, enfoque, periodicidade e, linguagem exigida para cada um dos públicos-alvo, fica clara a necessidade de suportes de comunicação distintos para cada um deles.

Assim, sendo, foram considerados os seguintes Públicos-Alvo a contemplar e promover no presente plano:

- A. Jovens e adultos que procuram adquirir moradias;
- B. Comerciantes que pretendam adquirir espaços comerciais assim como lotes de terrenos para a construção dos mesmos;
- C. Pessoas de negócios que queiram adquirir uma moradia que sirva como um espaço para as férias;
- D. Casais que queiram constituir família;
- E. Turistas que muitas vezes se encantam com o país e queiram adquirir um espaço.

➤ **Meios de Comunicação e suas Funcionalidades**

De acordo com os objectivos, mensagens-chave e públicos-alvo identificados anteriormente, definem-se os seguintes meios de comunicação e interacção nas diferentes fases.

- Flyers (Ofertas da TecniciL)
- BlogTecniciL
- Redes Sociais (Twitter, Facebook e LinkedIn)
- Comunicados de Imprensa
- Newsletters
- E-mail
- Apresentações Públicas

- Entrevistas

Após a caracterização destas empresa, através das informações fornecidas a respeito das mesma e da forma como elas utilizam a sua comunicação, torna-se necessário fazer uma análise e uma interpretação dos dados juntos a elas recolhidas.

5 Análise e interpretação dos dados

Após a análise a estas empresas, assim como a análise sobre a forma como estas fazem uso da comunicação, será necessário complementar este estudo com a aplicação de um questionário direcionada para as mesmas.

O questionário visa perceber ainda melhor como elas fazem uso da sua comunicação, mais concretamente a nível da gestão de crises. Portando, pretende-se descobrir o que estas tem feito no sentido de se prevenirem, gerirem e ultrapassarem as crises, quando estas surgem. Com esta meta, aplicou-se um questionário a estas empresas a nível dos seus departamentos de comunicação.

Questionadas sobre a existência ou não de estratégias com o objectivo de projectar a sua imagem, 100% das empresas responderam afirmativamente a esta questão, declarando possuir estratégias no sentido de projectar a sua imagem institucional.

A empresa tem acções e estratégias com o objectivo de projectara sua imagem			
Sim	Não	Não sei	Não Respondo
100%	0%	0%	0%

Tabela 1 – Estratégias e acções para projectar imagem

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

Quando questionadas acerca dos meios utilizados no sentido de projectar a sua imagem, deparou-se com uma unanimidade nas respostas, sendo 100% dos inqueridos afirmaram usar a publicidade como uma forma para a projecção da imagem.

Quais os meios utilizados – Publicidade		
Sim	Não	Não Respondo

100%	0%	0%
-------------	-----------	-----------

Tabela 2 – Meios utilizados - Publicidade

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

No que tange a campanhas de relações públicas e marketing, teve-se uma resposta igualmente unânime, sendo que todas as empresas fazem uso desta forma de comunicação com o objectivo de promoverem as suas respectivas imagens.

Quais os meios utilizados – Campanhas de relações públicas e marketing		
Sim	Não	Não Respondo
100%	0%	0%

Tabela 3 – Meios utilizados – RP e MKT

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

Acerca do uso dos órgãos de comunicação social para a cobertura de eventos da empresa com o intuito de projectar a imagem institucional, depara-se com uma variação nas respostas, na medida em que 60% das empresas afirmaram fazer uso desta forma de comunicação, com objectivos estratégicos e os os outros 40% restantes, afirmaram não fazer uso desta ferramenta.

Quais os meios utilizados – Cobertura de eventos pelos media		
Sim	Não	Não Respondo
60 %	40%	0%

Tabela 4 – Meios utilizados – cobertura de eventos (media)

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

No que se refere ao uso de vídeos institucionais e publicações, 100% das empresas afirmaram usartais canais de comunicação externa com os objectivos estratégicos. Por outro lado, no que concerne ao uso de websites, 20% afirmou não fazer uso desta forma de comunicação. Os outros 80% fazem o uso de meios virtuais para a veiculação de suas mensagens estratégicas, assim como para com outros objectivos.

Quais os meios utilizados – Videos institucionais		
Sim	Não	Não Respondo
100%	0%	0%
Quais os meios utilizados – website		
Sim	Não	Não Respondo
80%	20%	0%
Quais os meios utilizados – Publicações		
Sim	Não	Não Respondo
100%	0%	0%

Tabela 5 – Meios utilizados – Videos/ website/ Publicações

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

Questionadas acerca da frequência com a qual tais meios são actualizados, 40% das empresas responderam que actualizam as suas comunicações publicitárias *muitíssimo frequente*, 40% responderam que actualizam tais comunicações com *muita frequência* e 20% afirmam que as publicidades são actualizadas *frequentemente*. Isto por si só é um indicador bastante positivo.

No que tange a frequência do uso de campanhas de relações públicas e marketing, 40% das empresas actualizam esta forma de comunicação *muitíssimo frequente*, 20% *muito frequente* e *frequente* e os restantes 20% *pouco frequentemente*.

No que toca a frequência com a qual os *websites* são actualizados, ficam assim as percentagens distribuídas: 60% *muitíssimo frequente*, 20% *muito frequente* e os restantes 20% não usam esta forma de comunicação.

Quanto aos vídeos institucionais, 20% das empresas responderam actualizar tais instrumentos *muito frequentemente*, 40% *frequentemente* e os restantes 40% *pouco frequentemente*.

Assiste-se um empate entre as empresas no que concerne a frequência com a qual usam os órgãos de comunicação social com objectivos estratégicos, sendo que 20% afirmaram *muitíssimo frequente*, 20% *muito frequente*, 20% *frequentemente*, 20% *pouco frequente* e 20% *nada frequente*.

Finalmente quanto a actualização das publicações, as fatias maiores vão para os que *pouco frequente* e *frequentemente* actualizam tais instrumentos, correspondendo a

um total de 80% no total, divididas em 40% respectivamente. Apenas 20% das empresas afirmaram *muito frequente*, o que significa que nenhuma das empresas, actualizam as suas publicações na escala *multíssimo frequente*.

	Com que frequência estas informações são actualizadas				
	Muitíssimo Frequente	Muito frequente	Frequente	Pouco Frequente	Nada Frequente
Publicidade	40%	40%	20%	-	-
Campanhas de RP e MKT	40%	20%	20%	20%	-
Website	60%	20%	-	-	-
Videos Institucionais	20%	-	40%	40%	-
Cobertura de eventos pelos media	20%	20%	20%	20%	20%
Publicações	-	20%	40%	40%	-
Outras	-	-	-	-	-

Tabela 6 – Frequência da actualização
Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

Quando questionadas sobre o efeitos que as suas comunicações estão tendo nos seus *stakeholders*, as empresas reapoderam da seguinte forma: 40% das empresas consideram que o efeito da sua comunicação no seio dos seus *stakeholders* é *multíssimo favorável*, 20% considera que o mesmo é *muito favorável* e os restantes 40% consideram *favorável*.

Como avalia o efeito da comunicação da empresa nos stakeholders		
Muitíssimo favorável	Muito Favorável	Favorável
40 %	20%	40%

Tabela 7 – Avaliação do efeito da comunicação da empresa nos stakeholders
Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

Ao serem questionadas a cerca das 3 (três) principais funções dos seus departamentos de comunicação, das respostas obtidas, 60% das empresas reponderam que uma das suas principais funções é o de efectuar a comunicação interna e externa da empresa. 60% responderam que têm a responsabilidade de elaborar os planos de comunicação e de marketing. Outros 50% afirmaram que entre as suas principais funções seriam o de assessorar o concelho administrativo na matéria da comunicação. 50% têm a responsabilidade de promover os novos produtos e serviços e 50% respondeu que as comunicações *on-line* como a actualização do *website* e das suas páginas nas redes sociais é uma das principais funções, e outros 30% na procura de parceiros.

Quais são as três (3) principais funções do departamento de comunicação da empresa	
Comunicação interna e externa	60%
Elaborar planos de comunicação e marketing	60%
Assessorar de comunicação (concelho administrativo)	50%
Promoção de produtos e serviços	50%
Comunicações on-line	50%
Procura de parceiros	30%

Tabela 8 – Três principais funções do gabinete de comunicação

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

Ao auto-avaliarem-se no que diz respeito a sua imagem e reputação para com os seus stakeholders, 40% das empresas consideram *muitíssimo boa* a sua imagem e reputação, 40% *muito boa* e 20% *boa*.

Como é que avalia a sua organização em termos de imagem e reputação para com os seus stakeholders		
Muitíssimo boa	Muito boa	Boa
40%	40%	20%

Tabela 9 –Auto avaliação imagem & Reputação

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

As empresas foram também questionadas se têm feito algo no sentido de prevenir-se de crises na óptica comunicacional. 40% das empresas afirmaram que nada tem feito neste sentido e 60% responderam positivamente a esta questão, afirmando que têm tomado medidas no sentido de prevenirem-se de crises.

A empresa tem feito alguma coisa no sentido de prevenir-se de crises	
Sim	Não
60 %	40%

Tabela 10- Prevenção de crises

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

No entanto, quando questionadas acerca da existência ou não de um manual para a gestão de crise, os números inverteram-se, na medida em que apenas 40% afirmaram possuir esse recurso no sentido de orientarem-se na hora de gerirem as crises, sendo que os restantes 60% afirmaram não possuir a referida ferramenta.

A empresa tem um Manual de Gestão de Crises	
Sim	Não
40 %	60%

Tabela 11–Manual de Gestão de Crises

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

As empresas foram questionadas de igual forma, se já estiveram envolvidas em alguma espécie de crise que teve cobertura mediática. A percentagem dos que responderam negativamente a esta questão ficou pelos 40%, sendo que os restantes 60% afirmaram que já passaram por crises que foi alvo de atenção por parte dos órgãos de comunicação social.

A organização já esteve alguma vez envolvida em alguma espécie de crise que teve cobertura mediática	
Sim	Não
60 %	40%

Tabela 12– Cobertura mediática de crises

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

A questão seguinte foi direccionada para o tipo de crise que a empresa enfrentou, sendo que alistou-se cinco possibilidades dos tipos de crises, que segundo o *Institute for Crises Management* (ICM), são os tipos de crise mais frequentes sofridos pelas empresas, e ainda deu-se a possibilidade para mencionarem outros possíveis tipos de crise. Das empresas inqueridas, 20% afirmaram ter passado por crises que envolvia acções dos consumidores, sendo que a mesma percentagem vai para os tipos de crise que envolvia problemas laborais. 40% das empresas afirmaram que passaram por crises que envolvia acidentes e a mesma percentagem para os tipos de crises que envolviam boatos e rumores.

Qual foi o tipo de crise que a empresa enfrentou	
Ações de consumidores	20%
Problemas Laborais	20%
Acidente	40%
Boatos e Rumores	40%

Tabela 13– Tipo de crise enfrentado

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

A questão seguinte foi focalizada nos *stakeholders*, na medida em que se questionou acerca dos principais stakeholders envolvidos no fenómeno da crise, e alistou-se 6 (seis) *stakeholders*, adicionados a possibilidade de salientar algum outro que não estivesse na lista. Entre os alistados encontravam-se: clientes, colaboradores, accionistas, os media, reguladores e a comunidade. Dentre as respostas, 80% das empresas responderam que as crises enfrentadas envolviam o cliente, 40% a comunidade local, sendo que 20% envolvia os reguladores e a mesma percentagem para os que envolviam os colaboradores.

Qual (ais) o (s) principal (ais) stakeholder (s) envolvido (s)	
Clientes	80%
Colaboradores	20%
Reguladores	20%
Comunidade	40%

Tabela 14– Principais Stakeholders envolvidos
Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

Ao serem questionadas acerca das 3 (três) principais acções adoptadas pela administração da empresa no sentido de ultrapassar a crise, nota-se à partida, uma reacção bastante assertiva por parte das empresas, na medida em que a sua atitude foi bastante correctiva, tendo em conta que 60% das mesmas responderam que o primeiro passo adoptado, foi a tentativa de esclarecer o problema perante o *stakeholder*envolvido. 80% das empresas afirmaram contactar os media elaborando notas de imprensa, visando a resolução da questão. As restantes respostas variaram entre a verificação técnica do problema (20%), a atribuição das responsabilidades (20%) e apenas 20% seguiu o plano estipulado no manual de gestão de crises.

Quais foram as 3 (três) principais acções adoptadas pela administração no sentido de gerir a crise	
Medidas Correctivas (contactar os stakeholders envolvidos)	80%

Elaboração de notas de imprensa	60%
Seguimento do Manual de Gestão de Crise	20%
Atribuição das responsabilidades	20%
Verificação técnica do problema	20%

Tabela 15– Principais ações para a gestão da crise

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

As empresas foram questionadas acerca da sua atitude perante os media ao procurarem informação acerca do sucedido e nesta materia, 60% das empresas afirmaram que facultaram todas as informações solicitadas pelos media, sendo que 40% não se aplica na medida em que não foram alvos de crises que atraiu a atenção dos media.

Qual foi a atitude da empresa para com os órgãos de comunicação social ao procurarem informações sobre o sucedido	
Facultou	Não se aplica
60%	40%

Tabela 16– Atitude da empresa para com os media

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

Ao serem questionadas a respeito do *timing* necessário para ultrapassarem o fenómeno da crise, 75% das empresas afirmaram que o assunto foi resolvido em menos ou igual a 3 (três) dias e 25% afirmou levar mais de um ano para ver a situação completamente resolvida.

Em média quanto tempo demorou até que a empresa ultrapassasse a crise	
Menos de 3 dias	Outro (especifique)
75%	25%

Tabela 17– Tempo necessário para ultrapassar a crise

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

A questão seguinte focalizou num aspecto muito crítico, na medida em que tocava no aspecto da aprendizagem com as crises. Ao serem questionadas se tiveram acções no sentido de aprenderem com a crise, 75% das empresas afirmaram que sim, e os restantes 25% declarou que nada fizeram neste sentido.

A empresa teve acções no sentido de aprender com a crise	
Sim	Não
75%	25%

Tabela 18– Acções no sentido de aprender com a crise

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

De seguida, pediu-se as empresas que enumerassem as acções adoptadas com vista a ultrapassar a crise, sendo que 40% das empresas afirmaram analisar os relatórios pós-crise, 20% das empresas afirmaram estabelecer regras para a gestão de crises, 20% afirmou apostar mais fortemente no seu staff que actua a *front-office* com acções de formação. As empresas afirmaram de igual forma que a administração convocou reuniões com stakeholders envolvidos com a gestão da crise (20%). Finalmente, de forma a evitar ambiguidades, 20% das empresas responderam a introdução de novas cláusulas nos casos das relações comerciais com os clientes.

Que acções foram essas	
Análise de relatórios pós-crise	40%
Estabelecimento de regras para a gestão de crises	20%
Aposta no staff front-office	20%
Reuniões com os envolvidos na gestão da crise	20%
Novas cláusulas nos contratos	20%

Tabela 19– Que acções

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

A seguir questionou-se se a empresa considera sair com mais experiência depois do fenómeno da crise. 75% das empresas afirmaram que haviam adquirido mais

experiência, e os restantes 25% afirmaram que nenhuma experiencia ganhou depois de ultrapassar a crise e os 20% restantes, não se applicava a questão.

Considera que a empresa enriqueceu com a experiência passada adquirindo alguma experiência	
Sim	Não
75%	25%

Tabela 20– Aprendizagem com a crise
Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

A questão a seguir focou na probabilidade de a empresa vir a ser atingida por uma crise. Questionadas a respeito desta questão, apenas 20% das empresas considera muito elevado a possibilidade de vir a ser atingida por uma crise, e os restantes 80% consideram pouco provável esta possibilidade.

Na sua opinião, qual é a probabilidade de a organização vir a ser atingida por uma crise	
Muito Provável	20%
Pouco Provável	60%

Tabela 21– Probabilidade de ser atingida por crises
Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

As empresas foram questionadas se têm mapeadas possíveis situações que poderiam desencadear-se em crises. As empresas foram unânimes nas suas respostas, na medida em que 100% das mesmas afirmaram ter o referido mapeamento.

Tabela 22–	A organização tem mapeada possíveis situações ou factores que poderiam desencadear-se em crises	
	Sim	Não
	100%	0%

Mapeamento da possibilidade de vir a ser atingida por crises
Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

Ao serem questionadas se possuem ou não um indivíduo ou equipa destacada para a gestão crises, 60% das empresas afirmaram possuir esta pessoa ou equipa de gestão de crises e os 40% restantes responderam negativamente a esta questão.

A organização tem uma equipa (indivíduo) responsável pela gestão de crises	
Sim	Não
80%	20%

Tabela 23– Equipa de gestão de crises

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

Finalmente questionou-se por quantas pessoas a equipa é composta, 20% afirmou que a mesma era composta por menos ou igual a 4 pessoas, 66% afirmou que a equipa é composta por menos ou igual a 6 pessoas e 34 % por menos ou igual a 4.

Por quantas pessoas a equipa é composta	
Menos ou igual a 4	34%
Menos ou igual a 6	66%

Tabela 24– Número de pessoas que compõem a equipa

Fonte: Dados da pesquisa Julho 2012

5.1 Discussão dos dados

De modo geral, pode-se concluir que as empresas envolvidas no estudo, estão num bom caminho no que se refere a gestão da comunicação de crises, sendo que os dados estatísticos que possuímos apontam para isso.

Tomemos por referência, que das empresas inqueridas, 100% das mesmas afirmam que têm acções e estratégias no sentido de projectar a sua imagem e 40% delas, avaliam que a sua comunicação no seio dos *stakeholder* tem surtido um efeito muitíssimo favorável, 20% considera que é favorável e outros 40% consideram que o efeito da sua comunicação muito favorável.

Tomemos de igual forma por exemplo, que 100% das empresas tem acções no sentido de projectar a sua imagem e todas elas utilizam de meios como *spot* publicitários, campanhas de relações públicas e de marketing, vídeos institucionais assim como publicações para atingirem os seus objectivos, o que é bastante positivo. Dizemos que é bastante positivo porque segundo a análise PEST apresentado, a actividade do sector privado em áreas como turismo e construção, sofreram alguma contração, mas mesmo assim, elas continuam a apostar em algumas formas específicas de comunicação, visando projectar a sua imagem. Levemos também em consideração que as empresas avaliam a sua imagem e reputação favoravelmente, na medida em 40% das empresas consideram que a sua imagem e reputação é muitíssimo boa, outros 40% consideram-na muito boa, e os restantes 20% consideram boa. Tendo em consideração que 60% das mesmas afirmaram terem vivenciado crises que envolveram os órgãos de comunicação social. Este indicador permite-nos afirmar que as empresas conseguem gerir bem as suas crises e manter a sua legitimidade pública no seio dos *stakeholders*.

No que tange à gestão da comunicação de crise, nota-se que 60% das empresas têm feito algo no sentido de prevenirem-se de crises, o que é positivo. No entanto, apenas 40% delas possuem um manual para a gestão de crises o que é negativo, pois segundo Segundo Mendes (2006, p. 134), no sistema de resposta a uma crise, o manual é uma ferramenta absolutamente indispensável, pois delinea os procedimentos a serem seguidos, o que facilita o processo de gestão.

Por outro lado vale salientar que, apesar da minoria das empresas possuírem um manual de gestão de crises, 100% das mesmas empresas têm mapeado possíveis situações que poderiam desencadear-se em crises organizacionais. Isto significa que as empresas têm prestado atenção ao seu meio envolvente no que tange à prevenção de crises. Este aspecto é extremamente importante, na medida em que o mapeamento das situações que poderiam desencadear-se em crises, assim como o mapeamento dos stakeholders, na opinião de Mitroff e Pearson (1993, p. 57), é algo que deverá ser considerado, pois os stakeholders tendem a assumir papéis arquétipos mediante tais situações. Um aspecto bastante notório identificado nesta pesquisa é que 60% das empresas consideram que estão numa posição pouco provável de serem atingidas por crises, mas apesar disso, 80% delas têm equipas vocacionadas para a gestão destas situações, o que é um indicador extremamente positivo, mostrando que estas empresas

estão a apostar na prevenção, que na opinião dos autores abordados nesta pesquisa, é a melhor forma de se gerir uma crise.

Nota-se de igual forma que há uma incidência maior nas crises cujo principal *stakeholder* envolvido é o cliente, tendo uma ocorrência de 80%. Também 60% das empresas afirmaram que já estiveram envolvidas em situações de crise que teve cobertura mediática.

É notável o facto de que, as empresas que estiveram envolvidas em crises, dos 40% que possuem o manual para a gestão, apenas 20% seguem as instruções contidas neste instrumento com vista a solucionar o fenómeno. Vale ainda destacar que das empresas que estiveram envolvidas com crises, 75% das mesmas tomaram acções correctivas no sentido de aprenderem com tais situações, e os restantes 25% afirmaram que não tomaram quaisquer acções. É interessante a opinião de Mendes (2006), relativamente a criação de uma memória organizacional e aprendizagem na fase pós-crise, afirmando ele que nas organizações que se prezam, geralmente preparam-se seminários, conferências internas, workshops, entre outros, como forma de melhorar a performance organizacional.

Depois desta discussão destes resultados, poderemos concluir que sem sombra para dúvidas, as empresas estão a ter em consideração aspectos concernentes a prevenção, gestão e aprendizagem com as crises. Apesar de estas empresas não conceberem estratégias nos seus planos de comunicação para a gestão estratégica de crises, algumas delas possuem manuais para a sua gestão (40%), têm mapeado situações que poderiam resultar em crises (100%), e têm acções no sentido de aprenderem com tais situações (75%).

6 Conclusão

Portanto, em consonância com os objectivos iniciais para esta pesquisa monográfica, concluímos que de facto, as empresas tem feito e muito no sentido de gerir as crises organizacionais na óptica comunicacional em todos os seus sentidos, isto é na prevenção, na gestão da crise em si e na aprendizagem com as crises.

Todos os objectivos estabelecidos no inicio desta pesquisa monográfica foram atingidos, sendo que através da mesma, descobriu-se de uma forma geral o que as

empresas têm feito no sentido de se prevenirem, gerir e ultrapassar as crises organizacionais com as quais são confrontadas.

Foram discutidos ao longo deste trabalho vários aspectos da comunicação de crise, nomeadamente alguns modelos propostos por académicos de referência na matéria relativamente a gestão de crises. Tais modelos propostos, poderão servir de referência para os que procuram soluções concernentes à matéria das crises, nas suas diferentes etapas, incluindo as fases pré crise, na crise em si, assim como no pós crise.

Tendo em consideração o crescente fenómeno das comunicações electrónicas e a sua implicação na forma como as empresas passam a gerir a informação, abordou-se o aspecto das *E-Crisis*, ou seja, as crises no campo do mundo virtual, onde a comunicação passa a ser mediada por computador. Se por um lado esta fase veio a facilitar e a agilizar a comunicação, por outro ela tornou-se num grande desafio para as organizações, na medida em que veio a fazer com que as organizações repensassem as suas estratégias de comunicação.

Abordou-se de igual forma a rapidez com a qual as comunicações electrónicas se desenrolam, o que veio a dificultar o controlo da informação, significando uma ameaça para as organizações no que concerne a gestão de crise.

Destacou-se de igual forma a pertinência da auditoria na gestão de crises. Neste sentido, explicou-se a forma com esta auditoria deverá ser feita quer interna quer externamente. A auditoria neste contexto significa uma análise sistemática, que irá permitir construir um “desenho” da organização e dos acontecimentos que se podem transformar em potenciais crises e afectar no seu funcionamento e ou sobrevivência.

Como não poderia deixar de ser, foi discutido o papel de comunicação na gestão estratégica de crises organizacionais. Neste sentido abordou-se o aspecto dos stakeholders que circulam a organização assim como os seus papeis arquétipos mediante uma situação de ruptura. Deu-se uma especial atenção a um destes stakeholders que são os media, na medida em que muitas vezes, se não na maioria, é através deste stakeholders que se atinge os outros consoante os objectivos de comunicação traçados.

Ainda nesta parte abordou-se o como se prepara uma estratégia de resposta à crise, levantando uma lista de possíveis reacções mediante diferentes situações. O manual de gestão de crises foi um aspecto a ser considerado, com um especial enfoque

no seu conteúdo, ou seja, quais deverão ser as informações a ser contempladas neste documento.

Considerou-se também um aspecto bem crítico nesta matéria, que é o papel do líder num contexto de crise. Neste aspecto, explicou-se qual deverá ser o seu comportamento em tais situações, na medida em que toda a atenção estará voltada para esta personagem no momento da crise.

Já na parte prática do trabalho, foram feitas algumas análises e estudos no sentido de perceber a realidade e a sensibilidade da organização na matéria da prevenção, gestão e aprendizagem com as crises.

Apos toda esta pesquisa, concluiu-se que de facto as empresas têm adoptado algumas medidas visando gerir as crises, nomeadamente a relação com os órgãos de comunicação social, através da elaboração de notas de imprensa, outras seguindo os procedimentos *standarts* do manual para a gestão de crises, assim como medidas correctivas focado numa óptica de aprendizagem organizacional.

6.1 Limitações do estudo

Para a realização deste trabalho, muitos desafios e limitações foram encontradas, a salientar a falta de bibliografia necessária na universidade, mais precisamente no que toca a gestão da comunicação de crises.

A esmagadora bibliografia existente na matéria é na língua inglesa, o que foi em parte um obstáculo a ser ultrapassado.

Deparou-se de igual forma, com alguma indisponibilidade por parte de algumas empresas, no que concerne ao facultamento de informações que visariam perceber melhor como as mesmas fazem uso da comunicação externa.

6.2 Recomendações para futuros trabalhos

Como proposta de estudo, saliento a necessidade de analisar a gestão da comunicação de crise internamente, tendo em consideração que este é um aspecto muito sensível que se não for bem gerido, é só questão de tempo até que ela se transponha para o meio externo.

7 Bibliografia

- BERTALANFFY, L. (1973). *TEORIA Geral dos Sistemas*. Petrópolis, Brasil: Editora Vozes Lda.
- BOIN, A., & HART (2003). *PUBLIC Leadership in Time of Crises: mission impossible?*. Madrid, Espanha: Prentice Hall.
- BOOTH, S. (1993). *CRISIS Management Strategy*. Londres Inglaterra: Routledge.
- BridgewaterStateUniversity.(2011). *FOUNDATIONS of communication* (Revised ed., pp. 209-250). San Diego, EUA: University Readers.
- CARROLL, A.B. (1979). *A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*. Boston, EUA: Academy.
- COOMBS, W.T. & SCHMIDT, L. (2000). *AN Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches*. Chicago, EUA: Paul Ducham.
- FONBRUN, C., & RINDOVA, V. (1996). *WHO'S Top and who decides. The Social Construction of Corporate Reputations*. New York, EUA: Paul Ducham.
- GONZÁLEZ-HERRERO, A. & PRATT, C. B. (1996). *AN Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communication Strategies in US and Spain*. Boston, EUA: Academy.
- GRUNIG, J. & HUNT, T. (1984). *MANAGING Public Relations*. New Jersey, EUA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- HEATH, R. L. (2005). *ENCYCLOPEDIA of public relation* (Vol. 2, pp. 217-226). Retrieved April 15, 2011
- HEATH, R.L. (1997). *STRATEGIC Issues Management*. Londres, Inglaterra: Sage.
- LAWRENCE, A. T., & WEBER, J. (2011). *BUSINESS and Society* (13th ed., pp. 432-450). New York, NY: Paul Ducham.

- LUKASZEWSKI, J. (1997). *ESTABLISHING Individual and Corporate Crises Communication Standarts: The Principles and Protocols*. New Jersey, EUA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- MENDES, A. M., PEREIRA, F. C., CUNHA, M. P., SOARES, J. V., DOS SANTOS, R. R., PIMENTEL, I., & MELO, H. G. (2006). *CRISES de ameaças a oportunidades, GESTÃO estratégica de comunicação de crises*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- MITROFF, I. (2000). *THE Essentials of Crises Management*. Londres, Inglaterra: Sage.
- MUCCHIELL, A. (1993). *COMMUNICATION Interne et Management de Crise*. Paris, França: Les Éditions D'organisation.
- STURGES, D. L. (1994). *COMMUNICATING Through Crisis*. San Diego, EUA: University Readers.
- TENCH, R., & YEOMANS, L. (2009). *EXPLORING public relations* (2nd ed., pp. 386-408). Navarro, Espanha: Prentice Hall.
- WEICK, K. E. & SUTCLIFFE, K. M. (2003). *HOSPITALS as Cultures of Entrapment: A Reanalysis of the Bristol Royal Infirmary*. San Francisco, EUA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

8. Apêndice

8.1 Questionário

Questionário

O objectivo deste questionário, é o de conhecer o que a empresa tem feito em termos comunicacionais numa área considerada cada vez mais candente da vida organizacional, que é a Gestão da Comunicação e Crise, mais especificamente, os procedimentos e as estratégias adoptadas pela organização no sentido de prevenir, gerir, ultrapassar e aprender com as crises.

Os resultados desta pesquisa, são estritamente para uso académico, sendo que não faz parte do objectivo desta pesquisa fornecer informações da empresa à outrem.

1. Identificação da empresa

1.1. Nome da empresa

1.2. Dimensão da organização em termos do número de colaboradores

1. Menos ou igual a 10	<input type="checkbox"/>	4. Menos ou igual a 70	<input type="checkbox"/>
2. Menos ou igual a 30	<input type="checkbox"/>	5. Menos ou igual a 90	<input type="checkbox"/>
3. Menos ou igual a 50	<input type="checkbox"/>	6. Mais do que 100	<input type="checkbox"/>

1.3. Área de actividade da empresa

1. Farmácia	<input type="checkbox"/>	5. Ensino	<input type="checkbox"/>
2. Telecomunicação	<input type="checkbox"/>	6. Imobiliária & Construção	<input type="checkbox"/>
3. Aviação	<input type="checkbox"/>	7. Banca	<input type="checkbox"/>
4. Segurança Privada	<input type="checkbox"/>	8. Outro (especifique) _____	

1.4. Anos em operação da empresa no mercado

1. Menos ou igual a 5	<input type="checkbox"/>	5. Menos ou igual a 50	<input type="checkbox"/>
2. Menos ou Igual a 10	<input type="checkbox"/>	6. Menos ou igual a 80	<input type="checkbox"/>
3. Menos ou Igual a ≥ 20	<input type="checkbox"/>	7. Mais do que 100	<input type="checkbox"/>
		8. Outro (especifique) _____	

2. Comunicação da Empresa

2.1.A empresa tem accoes e estrategias com o objectivo de projectar a sua imagem?

1. Sim	<input type="checkbox"/>	3. Nao Sei	<input type="checkbox"/>
2. Nao	<input type="checkbox"/>	5. Nao Respondo	<input type="checkbox"/>

2.1.1. Quais os meios utilizados?

1. Publicidade	<input type="checkbox"/>	5.Nao Respondo	<input type="checkbox"/>
2. Campanhas de RP/Mkt	<input type="checkbox"/>	6. Website	<input type="checkbox"/>
3. Cobertura de eventos pelos <i>media</i>	<input type="checkbox"/>	7. Publicações	<input type="checkbox"/>
4.Videos Institucionais	<input type="checkbox"/>	Outros (especifique) _____	

2.1.2. Com que frequência estas informações são actualizadas?

	Muitíssimo Frequente	Muito Frequente	Frequente	Pouco Frequente	Nada Frequente	NaoSei/ Nao Respondo
Publicidade						
Campanhas de RP & MKT						
Website						
Videos institucionais						
Cobertura de eventos pelos <i>media</i>						
Publicações						
Outros						

2.2.Como é que avalia o efeito da comunicação externa da empresa?

1. Muitíssimo favorável	<input type="checkbox"/>	4. Pouco favorável	<input type="checkbox"/>
2. Muito favorável	<input type="checkbox"/>	5. Nada favorável	<input type="checkbox"/>
3. Favorável	<input type="checkbox"/>	6. Não sei/Não respondo	<input type="checkbox"/>

2.3.Quais são as três (3) principais funções do Departamento de Comunicação da empresa?

1. _____
2. _____
3. _____

2.5.Como é que avalia a sua organização em termos de sua imagem e reputação para com os seus stakeholders?

1. Muitíssimo boa	<input type="checkbox"/>	4. Pouco boa	<input type="checkbox"/>
2. Muito boa	<input type="checkbox"/>	5. Nada boa	<input type="checkbox"/>
3. Boa	<input type="checkbox"/>	6. Não sei/Não respondo	<input type="checkbox"/>

3. Gestão da Comunicação de Crise

3.1. A empresa tem feito alguma coisa no sentido de prevenir-se das crises?

1. Sim	<input type="checkbox"/>	3. Não Sei	<input type="checkbox"/>
2. Não	<input type="checkbox"/>	5. Não Respondo	<input type="checkbox"/>

3.2. A empresa tem um manual de Gestão de Comunicação de crise?

1. Sim	<input type="checkbox"/>	3. Não Sei	<input type="checkbox"/>
2. Não	<input type="checkbox"/>	5. Não Respondo	<input type="checkbox"/>

3.3. A organização já esteve alguma vez envolvida em alguma espécie de crise, que teve cobertura mediática?

1. Sim	<input type="checkbox"/>	3. Não Sei	<input type="checkbox"/>
2. Não	<input type="checkbox"/>	5. Não Respondo	<input type="checkbox"/>

3.3.1. Qual foi o tipo de crise que a empresa enfrentou?

1. Acções de Consumidores	<input type="checkbox"/>	5. Problemas laborais	<input type="checkbox"/>
2. Problemas laborais	<input type="checkbox"/>	6. Acidente	<input type="checkbox"/>
3. Acidente	<input type="checkbox"/>	7. Estragos Ambientais	<input type="checkbox"/>
4. Boatos e rumores	<input type="checkbox"/>	8. Outros (especifique) _____	

3.3.2. Qual foi o (s) principal (ais) stakeholder (s) envolvido (s)?

1. Clientes <input type="checkbox"/>	6.Reguladores <input type="checkbox"/>
2. Colaboradores <input type="checkbox"/>	7. Comunidade <input type="checkbox"/>
3. Accionistas <input type="checkbox"/>	8. Outros (especifique) _____
5. Media <input type="checkbox"/>	

3.3.3. Quais foram as três (3) principais acções adoptadas pela administração da organização no sentido de gerir a crise?

1. _____
2. _____
3. _____

3.2.1. Qual foi a atitude da empresa para com os órgãos de comunicação social ao procurarem informações sobre o sucedido?

1. Facultou <input type="checkbox"/>	3. Nao sei/ Nao respondo <input type="checkbox"/>
2.Evitou <input type="checkbox"/>	4. Outra (especifique) _____

3.2.2. Em média, quanto tempo demorou até que a empresa ultrapassasse a crise?

1.Menos ou igual a 3 dias <input type="checkbox"/>	4. Menos ou igual a 30 dias <input type="checkbox"/>
2. Menos ou igual a 7 dias <input type="checkbox"/>	5. Menos ou igual a 6 meses <input type="checkbox"/>
3. Menos ou igual a 15 dias <input type="checkbox"/>	6. Outro (especifique) _____

3.2.3. Teve a empresa acções no sentido de aprender com a crise?

1. Sim <input type="checkbox"/>	3. Não Sei <input type="checkbox"/>
2. Não <input type="checkbox"/>	4. Não Respondo <input type="checkbox"/>

3.2.4. Que acções foram essas?

3.2.5. Considera que a empresa enriqueceu com a experiência passada, adquirindo alguma experiência?

1. Sim	<input type="checkbox"/>	3. Não Sei	<input type="checkbox"/>
2. Não	<input type="checkbox"/>	5. Não Respondo	<input type="checkbox"/>

3.3. Na sua opinião, qual é a probabilidade de a organização vir a ser atingida por uma crise?

1. MUITÍSSIMO Provavel	<input type="checkbox"/>	4. Pouco Provável	<input type="checkbox"/>
2. Muito Provavel	<input type="checkbox"/>	5. Nada Provavel	<input type="checkbox"/>
3. Provavel	<input type="checkbox"/>	6. Não sei/Não respondo	<input type="checkbox"/>

3.4. A organização tem mapeada possíveis situações ou factores que poderiam desencadear crises?

1. Sim	<input type="checkbox"/>	3. Não Sei	<input type="checkbox"/>
2. Não	<input type="checkbox"/>	5. Não Respondo	<input type="checkbox"/>

3.5. A organização tem uma equipa (indivíduo) destacada responsável pela gestão de crises?

1. Sim	<input type="checkbox"/>	3. NaoSei	<input type="checkbox"/>
2. Não	<input type="checkbox"/>	5. Não Respondo	<input type="checkbox"/>

3.5.1. Por quantas pessoas é a equipa composta?

1. Menos ou igual a 2	<input type="checkbox"/>	3. Menos ou igual a 6	<input type="checkbox"/>
2. Menos ou igual a 4	<input type="checkbox"/>	5. Especifique	_____

Muito Obrigado Pela Colaboração!

8 Anexo

8.2 Ficha orientadora para a auditoria de crises

1. Nome da organização:

2. Caracterização da organização

- Que tipo de organização é, e qual o tipo de configuração existente:

- Que tipos de poder existem e aqueles que são mais utilizados:

- Como as pessoas e os grupos se envolvem em comportamentos políticos na organização:

- ✓ Ao nível pessoal;
- ✓ Ao nível grupal, das coligações;
- ✓ Ao nível organizacional, das redes sociais.

3. Tipo de governação

Como a empresa assume o poder

4. Identificar a missão da empresa, a sua estratégia e os seus valores

5. Definição das áreas em que a organização é autónoma para decidir

6. Caracterizar as áreas em que não é autónoma para decidir e que está dependente dos outros:

7. Identificar os stakeholders, e quais os que desenvolvem influência e fazem pressão

8. Como se envolvem em acções de responsabilidade social:

- Ao nível Económico

- Ao nível das exigências sociais
-

- Ao nível societal
-

9. Que códigos de ética a empresa possui ou se enquadra

10. Identificar o perfil de riscos que a envolvente proporciona à empresa

11. Identificar o tipo de conflitos sociais que podem afectar a organização

12. Listagem dos riscos identificados

13. Hierarquização dos riscos em função das ameaças operacionais e reputacionais

14. Estratégias a seguir para cada um deles

- Prevenção
- Preparação
- Monitorização
- Controlo

15. Balanço geral da organização para responder a cada uma das ameaças. Análise dos processos ao nível produtivo e do negócio
